

**VILSON GIAZZONI**

**Proposta para elaboração de uma metodologia para análise e implantação de um sistema de Gestão da Qualidade em uma micro empresa prestadora de serviços baseada em normas ISO 9001:2000.**

Projeto Técnico apresentado à Universidade Federal do Paraná para obtenção do título de Especialista em Gestão da Qualidade

**Orientador: Prof. Joel Souza e Silva**

Curitiba  
2007

## Dedicatória

Dedico este trabalho a minha esposa Joelma, aos meus filhos Luigi e Pietro, que entenderam a minha ausência e me acompanharam nas viagens de estudo, também aos meus funcionários que conduziram com seriedade a empresa na minha ausência, e todos aqueles que me ajudaram direta ou indiretamente a completar mais esta tarefa.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	1
1.1	OBJETIVOS .....	1
1.2.1	Geral.....	1
1.2.2	Específicos .....	1
1.3.	Justificativas .....	1
1.4	Metodologia.....	2
2	PESQUISA BILIOGRÁFICA.....	4
2.1	Gestão da qualidade .....	4
2.1.1	Características da Gestão da Qualidade.....	4
2.2	Conceito de qualidade.....	5
2.3	Qualidade para o cliente.....	6
2.4	Qualidade para o fornecedor.....	6
2.5	Qualidade em serviços .....	7
2.6	ISO 9001 .....	8
2.7	O cliente .....	10
2.7.1	Identificar o cliente .....	10
2.7.2	Necessidades dos clientes .....	11
2.7.3	Satisfação do cliente .....	11
2.8	Serviço .....	12
2.8.1	Dados sobre serviços .....	12
2.8.2	Administração de serviços.....	13
2.8.3	Confiabilidade do serviço .....	14
2.8.4	Padronização do serviço .....	15
2.8.5	Serviço como Processo.....	15
2.8.6	Políticas de serviços.....	16
2.8.7	Treinamento em serviços .....	18
2.8.8	Garantias de serviços.....	18
2.8.9	Metas, Incentivos e recompensas .....	19
2.8.10	Indicadores da qualidade .....	19
2.8.11	Manuais.....	20
3	A EMPRESA .....	23
3.1	Avaliação da situação da empresa.....	23
3.2	Comentário da entrevista com a direção da empresa .....	24
3.3	Questionários avaliação interna .....	26
3.4	Tabulação dos dados funcionais .....	27
4.	PROPOSTA.....	32
4.1	Recomendações para implementação da proposta .....	32
4.2	Elaborar o organograma da empresa.....	32
4.2.1	Organograma funcional sugerido .....	33
4.3	Organizar a empresa – 5S .....	33
4.3.1	5S na empresa .....	35
4.3.2	Modelo de implementação do 5S área técnica.....	36
4.4	Desenvolver os Procedimentos da Qualidade da empresa para área de suporte técnico .....	36
4.4.1	– Modelo de Procedimento para montagem de computador novo .....	37

4.4.2 – Modelo de procedimento realização suporte técnico .....	40
4.4.3 – Modelo de procedimento para venda de computadores.....	43
4.5 Desenvolver indicadores da qualidade.....	46
4.5.1 Pesquisa de satisfação dos clientes.....	47
4.5.2 Organização da área de montagem e suporte .....	49
4.5.3 Treinamento .....	50
4.5.4 Mapa de serviços .....	50
4.6 Outras ações a serem implementadas com relação a ISO .....	52
4.7 Dificuldades a serem sanadas na implementação .....	53
5. CONCLUSÃO .....	54
ANEXOS .....	61



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Requisitos da NBR ISO 9001 .....	8
Tabela 2 - Grupos de serviços .....	16
Tabela 3 - Vantagens e desvantagens do desenvolvimento de manuais .....	21
Tabela 4 - Cronograma de implantação do 5S .....	36
Tabela 5 - Objetivos da qualidade .....	47
Tabela 6 - Organograma de treinamento para funcionários .....	50
Tabela 7 - Modelo de mapa de atendimento .....	51

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Idade dos funcionários.....	27
Figura 2 - Grau de escolaridade dos funcionários .....	28
Figura 3 - Tempo de serviço dos funcionários .....	28
Figura 4 - Fotos do ambiente da empresa .....	34
Figura 5 - Modelo de gráfico com indicadores de peças com defeito .....	40
Figura 6 - Modelo de gráfico com indicadores de orçamentos entregues.....	43
Figura 7 - Modelo de gráfico com indicadores propostas .....	46
Figura 8 - Layout sugerido do almoxarifado e suporte técnico .....	49
Figura 9 - Gráfico do total de atendimentos por técnico .....	51
Figura 10 - Gráfico de serviços executados por atividade .....	52

## APRESENTAÇÃO

O mundo globalizado está mudando a cada momento e o grande crescimento demográfico projeta o ser humano a ser um grande consumidor de produtos e serviços. À medida que a densidade aumenta, mais rápido o mercado deve ser focado e atendido, seguindo padrões de produção e consumo, onde normas de qualidade influenciam profundamente essa padronização.

Historicamente, quase tudo em qualidade é voltado para o produto, e o quesito serviço pode ficar como secundário ou última opção depois que o produto estiver certificado, visto que a qualidade do produto é verificada visualmente pela padronização e acabamento do mesmo. O cliente adquire um produto, consome e depois do consumo a relação de qualidade acaba. Cria-se então uma nova expectativa somente na aquisição de uma outra unidade.

Em serviços, o critério de julgamento da qualidade é o nível de satisfação do consumidor, isto significa que se o cliente sair satisfeito de uma relação comercial, o objetivo da qualidade do serviço foi alcançado. Diferente do produto a relação do consumo do serviço pelo cliente cria um vínculo de relacionamento, pois na maioria dos casos, o cliente pode voltar a adquirir um novo serviço pela qualidade serviço oferecido anteriormente. Temos ainda o consumo de serviços continuados, aos quais, o cliente paga mensalmente, criando uma espécie de termômetro que é acionado em forma de alarme somente quando a qualidade do serviço cai, dentro de um determinado período.

A Norma ISO 9001 consagrou-se mundialmente como um padrão para a implementação de sistemas de gestão da qualidade, com seu foco na eficácia dos processos e satisfação dos clientes. Na busca por padrões elevados de níveis de qualidade dentro das organizações, este projeto auxilia organizações na implantação de sistema de gestão da qualidade em empresas de serviços.

O objetivo deste trabalho é elaborar uma proposta de uma metodologia para análise e implantação de um sistema de gestão da qualidade em uma micro empresa prestadora de serviços baseada em normas ISO 9001.

Que este sirva de base de pesquisa ou complemento para pequenas e médias empresas que disponibilizam serviços para o mercado consumidor cada vez mais exigente, mas ainda não possuem sistema de gestão da qualidade, contribuindo para a melhoria da qualidade neste segmento.

# **1 INTRODUÇÃO**

## **1.1 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Geral**

Elaborar uma metodologia para análise e implantação de um sistema de gestão da qualidade em uma micro empresa prestadora de serviços baseada em normas ISO 9001:2000.

### **1.2.2 Específicos**

Para alcançar o objetivo geral foram desenvolvidos os seguintes objetivos específicos:

- Elaborar uma pesquisa bibliográfica sobre gestão da qualidade em serviços para desenvolver uma ferramenta de coleta de dados;
- Coletar dados em uma empresa a fim de levantar informações sobre gestão da qualidade.
- Analisar a situação atual da empresa pesquisada com interpretação das normas ISO, para sugestão de uma proposta de implantação de Sistema de Gestão da Qualidade.

## **1.3. Justificativas**

Muitas empresas de serviços se inserem no mercado iniciando suas atividades com o conhecimento básico de uma ou duas pessoas e com o passar do tempo, há uma evolução natural e quando se percebe a empresa se transforma num grande negócio. Conforme a demanda aumenta, é necessária a contratação de pessoas para auxiliar nos serviços e com o tempo, os proprietários transformam-se em administradores, deixando o atendimento ao cliente para funcionários que nem sempre recebem o treinamento adequado, gerando distorções e comprometendo a

qualidade do serviço e consequentemente ameaçando a ascensão ou continuidade da empresa.

Este trabalho tem a função de coletar dados em uma micro empresa modelo que não possui sistema de gestão da qualidade, interpretando a norma ISO 9001 para todos os seus requisitos, a fim da elaboração de uma proposta de implantação desta norma em empresas prestadoras de serviços.

O sistema de gestão da qualidade ISO 9001:2000 pode auxiliar uma empresa de qualquer tamanho a direcionar suas forças para aquilo que mercado exige atualmente em qualidade de serviço, contribuindo com a utilização de uma ferramenta pouco conhecida em alguns segmentos, mas que dá suporte para a competição atual, principalmente na área de serviços.

## 1.4 Metodologia

A metodologia utilizada neste projeto foi fundamentalmente os conhecimentos adquiridos durante o Curso de especialização em Gestão da Qualidade bem como a busca em biografias recomendadas pelos professores, numa revisão teórico-empírica buscando-se definições e conceitos para a elaboração da metodologia proposta.

Para realizar esta proposta, foi desenvolvido um plano de ação com 4 etapas distintas, este plano foi aplicado em uma micro empresa que atua na área de vendas e prestação de serviços em suporte técnico de informática.

Fases:

**Fase 1 - Pesquisa Bibliográfica** – Foram pesquisados conteúdos em livros, internet e trabalhos acadêmicos sobre ISO 9001, questão da qualidade, qualidade em serviços, para se ter um referencial teórico sobre o assunto.

**Fase 2 – Coleta de Dados** – Foram elaborados dois questionários a fim de levantar informações relevantes sobre qualidade em serviços para serem aplicados em uma empresa modelo. Um dos questionários foi aplicado a todos os funcionários da empresa modelo visando detectar o grau de comprometimento e qualificação dos mesmos, bem como para levantar a visão deles sobre qualidade dentro da organização. O segundo questionário foi desenvolvido seguindo a interpretação das normas ISO 9001 e aplicado ao Diretor da empresa modelo com o

objetivo de levantar informações técnicas e estratégicas e também sobre o modo de condução do negócio, no que diz respeito ao objetivo do trabalho. Em seguida houve a abertura para algumas visitas na empresa modelo, que totalizaram 20 horas, com o objetivo de verificar se as informações repassadas nos questionários foram respondidas conforme a realidade da organização.

**Fase 3 – Análise situacional** – Baseado nos questionários respondidos pelos funcionários e pela administração da empresa, o autor efetuou uma análise e interpretação da situação atual de uma empresa, segundo os requisitos da Norma ISO 9001.

**Fase 4 – Proposta do trabalho** – Proposta de implantação de um sistema de gestão da qualidade baseado em Normas ISO 9001 em uma empresa prestadora de serviço.

## **2 PESQUISA BILIOGRÁFICA**

### **2.1 Gestão da qualidade**

Um sistema de gestão da qualidade é uma ferramenta que deve focar todas as boas práticas em todas as áreas da empresa com o uso de metodologias técnico científicas, visando captar, catalogar e analisar dados que possam servir de referência para melhorar os processos, baixar custos, diminuir falhas objetivando produtos e serviços de ótima qualidade, gerando consequentemente um lucro maior.

PALADINI (2004) afirma que Gestão da Qualidade envolve toda a organização, e desenvolve-se ao longo do tempo, de forma contínua e progressiva. Ela é, portanto abrangente e evolutiva. Não é um esforço temporário, mas algo se faz sempre. Gestão da qualidade é antes de tudo, uma característica que identifica a organização e, por isso, confunde-se com ela.

Para CARPINETTI (2000), Gestão da Qualidade é um sistema ou processo de suporte aos processos de negócios, com o objetivo da melhoria da satisfação do cliente quanto ao produto e também quanto aos seus aspectos exteriores, os quais dependem do gerenciamento da organização.

#### **2.1.1 Características da Gestão da Qualidade**

Para PALADINI (2004) a Gestão da qualidade é uma variável estratégica das organizações, funciona com um sistema de gestão que norteia rumos para a empresa frente ao mercado cada vez mais competitivo. O mesmo lista algumas de suas características principais:

- A organização deve montar uma estrutura adequada para a gestão da qualidade. Isto se chama planejamento.
- A organização dever criar e divulgar sistema de gestão da qualidade. Isto requer a criação de normas, métodos e procedimentos.

- A organização deve ter pessoas capacitadas para trabalhar com gestão da qualidade, de forma a transformar a qualidade em um valor para todos os integrantes da organização.
- A gestão da qualidade requer referenciais que direcionem as ações dos integrantes da organização, são as políticas da qualidade que tornam explícita interna e externamente as ações.
- Todos os produtos e serviços da organização devem atuar nos requisitos para adequar-se plenamente às necessidades ou preferências dos clientes;
- O planejamento das ações da qualidade de uma organização deve ser global; incluindo todos os processos, todas as pessoas, todas as áreas, todos os setores e todas as funções, vinculados direta ou indiretamente ao produto ou serviço.
- A organização deve adotar sistemas de medição e padrões definidos, para avaliar constantemente o controle da qualidade planejado.
- A organização deve adotar métodos que garantam a continuidade do programa evoluindo constantemente.

De acordo com PALADINI (2004), a Gestão da Qualidade evoluiu gradativamente de um caráter técnico operacional para um caráter estratégico, com uma visão a diferenciação com a concorrência, ênfase nas necessidades do mercado e do cliente e envolvimento de todas as pessoas na organização. O Autor traçou a evolução da qualidade demonstrada na tabela abaixo.

## **2.2 Conceito de qualidade**

Segundo PALADINI (2004), o tempo vem modificando a concepção moderna da qualidade, visto que os termos se referem ao momento em que vivemos, e o conceito de qualidade vem se alterando com o passar do tempo, pois para cada pessoa, para cada empresa ou situação a definição de qualidade pode ser interpretada de forma diferente.

Para DEMING (1990), “qualidade é tudo aquilo que melhora do ponto de vista do cliente”. O consumidor é o elo mais importante da linha de produção e, mediante isso, o produto deve atender às expectativas do cliente.



Para FEIGENBAUM (1994), “qualidade é a correção dos problemas e de suas causas ao longo de toda série de fatores relacionados com marketing, projetos, engenharia, produção e manutenção que exercem influência sobre a satisfação do usuário”. A qualidade deve representar a integração de todas as atividades da empresa.

## **2.3 Qualidade para o cliente**

JURAN (1992) afirma que, aos olhos dos clientes, quanto melhores as características de um produto ou serviço, mais alta sua qualidade, e afirma também que quanto menos deficiências, melhor a qualidade. Neste contexto, temos que observar e analisar situações na visão do cliente interno e externo, visto que alguns clientes, em especial o consumidores, não reconhecem necessariamente as duas espécies diversas da qualidade.

As empresas necessitam aprender a gerar fidelidade em seus clientes, não se limitando à obtenção da satisfação deles, pois clientes satisfeitos não se tornam necessariamente clientes fiéis. MARTINS (2002) classifica ainda a retenção de consumidores como o processo pelo qual atualmente os clientes estão comprando na mesma empresa.

De acordo com BENDAPUDI E BERRU (1997), o relacionamento dos clientes com seus fornecedores é baseado em dois grupos: os que “têm” que continuar se relacionando com o fornecedor e aqueles que “querem” continuar se relacionando. Os autores propõem que ambos devem ser considerados para um melhor entendimento do comportamento de fidelidade do cliente. Os clientes dependentes, ou aqueles que necessitam manter o relacionamento são baseados em ganhos econômicos e redução de custos, já os que se dedicam ao relacionamento, são influenciados pelas perspectivas psicológicas, ou seja, atividade verdadeira.

## **2.4 Qualidade para o fornecedor**

Para MARTINS (2002), é fundamental, na qualidade em serviços a dimensão técnica da qualidade e a dimensão funcional do processo para o

fornecedor, isto é, a organização deverá treinar o prestador de serviço que atende o cliente de forma adequada, objetivando especificar detalhadamente com procedimentos técnicos, como o serviço deverá ser entregue, bem como documentar os passos do atendimento para gerar a qualidade experimentada pelo cliente, gerando históricos para posterior consulta. A pessoa que faz atendimento ao cliente deve evitar situações mal resolvidas ou que deixem um impacto negativo sobre o serviço.

## **2.5 Qualidade em serviços**

A qualidade em empresas de serviços tem um importante impacto sobre os funcionários. Consistência e precisão na qualidade do serviço podem ser usadas como uma ferramenta para despertar o moral e, dessa forma, a produtividade dos funcionários. Um nível de qualidade apropriado e consistente tornará uma prestação de serviço satisfatória e eficaz e, dessa forma, obtém-se clientes satisfeitos e possivelmente fiéis. Isso deve ajudar a reduzir a rotatividade de clientes e melhorar as oportunidades de vendas repetidas – uma das mais eficazes para quase todas as empresas de serviços aumentarem sua rentabilidade.

Uma das características fundamentais da qualidade na prestação de serviços é a não-existência do seu controle anteriormente à execução do serviço. De acordo com GUGLIELME (2002), não há qualidade pré-produzida para ser controlado com antecedência, antes de o serviço ser vendido ou consumido. É claro que as situações variam dependendo do tipo de serviço que se considera. O serviço de um cabeleireiro é quase que totalmente produzido quando o cliente está presente e recebe o serviço, ou seja, o consome. Já no caso de um serviço mecânico automotivo, quando da entrega dos bens, apenas parte do processo de produção do serviço é vivenciada e, portanto, consumida simultaneamente pelo cliente. Deve-se compreender que é a parte visível das atividades de produção do serviço que conta na mente do consumidor.

LOBOS (1993) valoriza o atendimento das expectativas do consumidor quando define que “a Qualidade de um Serviço é determinada por três fatores: Desempenho, Atendimento e o Custo.” O citado autor considera que o desempenho do serviço significa executá-lo dentro da técnica requerida, ou seja, efetuar o serviço

solicitado pelo consumidor. Mas isto não garante que o serviço obteve a qualidade requerida. A relação entre o prestador de serviço e consumidor pode não ter sido agradável, mesmo que o serviço tenha sido realizado sem defeitos. É isto que afeta a dimensão denominada de atendimento. Mas pouco resolve executar bem o serviço, atender de forma agradável se os custos forem excessivos. Pode-se admitir até que se pague um pouco mais por um serviço de qualidade, mas nada que seja exorbitante.

2.6 ISO 9001

As normas NBR ISO 9000 compõem um conjunto de normas técnicas que tratam exclusivamente de Gestão da Qualidade, na sua expressão mais geral e sistêmica. Sua adoção passou a ser reconhecida pelo mercado como um atestado de qualidade, e o consumidor final, cada vez mais atento aos aspectos de qualidade e segurança, tende a identificar e privilegiar as organizações que dispõem de certificação, por considerar este fato um sinônimo de seriedade e confiabilidade. Todavia, uma organização certificada com base em normas ISO, não é perfeita, sem falhas ou problemas, mas certamente mantém sob controle seus principais processos, gerencia melhor seus recursos e oportuniza a satisfação de seus clientes, pois está totalmente voltada para esses propósitos. Além disso, a padronização dos processos possibilita a previsibilidade, que minimiza riscos e custos de operação, itens decisivos nos resultados econômicos e sociais de uma organização.

As normas ISO definem requisitos para a implantação de um sistema de Gestão da Qualidade, sendo que estes requisitos são genéricos e se pretende que sejam aplicáveis a todas as organizações, sem levar em consideração o seu tipo, seu tamanho e produto por elas fornecido.

Tabela 1 - Requisitos da NBR ISO 9001

Requisito	Título
4.	Sistema de gestão da qualidade
4.1	Requisitos gerais
4.2	Requisitos de documentação
4.2.1	Generalidades
4.2.2	Manual da qualidade
4.2.3	Controle de Documentos

4.2.4	Controle de registros
5.	Responsabilidade da direção
5.1	Comprometimento da direção
5.2	Foco no cliente
5.3	Política da qualidade
5.4	Planejamento
5.4.1	Objetivos da qualidade
5.4.2	Planejamento do sistema de gestão da qualidade
5.5	Responsabilidade, autoridade e comunicação
5.5.1	Responsabilidade e autoridade
5.5.2	Representante da direção
5.5.3	Comunicação interna
5.6	Análise crítica pela direção
5.6.1	Generalidades
5.6.2	Entradas para análise crítica
5.6.3	Saídas para análise crítica
6	Gestão de Recursos
6.1	Provisão de recursos
6.2.1	Generalidades
6.2.2	Competência, conscientização e treinamento
6.3	Infra-estrutura
6.4	Ambiente de trabalho
7	Realização do serviço
7.1	Planejamento da realização do serviço
7.2.	Processos relacionados a clientes
7.2.1	Determinação de requisitos relacionados ao produto
7.2.2	Análise crítica dos requisitos relacionados ao produto
7.2.3	Comunicação com o cliente
7.3	Projeto e desenvolvimento
7.3.1	Planejamento do projeto e desenvolvimento
7.3.2	Entradas de projeto e desenvolvimento
7.3.3	Saídas de projeto e desenvolvimento
7.3.4	Análise crítica de projeto e desenvolvimento
7.3.5	Verificação de projeto e desenvolvimento
7.3.6	Validação de projeto e desenvolvimento
7.3.7	Controle de alterações de projeto e desenvolvimento
7.4	Aquisição
7.4.1	Processo de aquisição
7.4.2	Informações de aquisição
7.4.3	Verificação do produto adquirido
7.5	Produto e fornecimento de serviço
7.5.1	Controle de produção e fornecimento de serviço
7.5.2	Validação dos processos de produção e fornecimento de serviço
7.5.3	Identificação e rastreabilidade
7.5.4	Propriedade do cliente
7.5.5	Preservação do produto
7.6	Controle de dispositivos de medição e monitoramento
8	Medição, análise e melhoria

8.1	Generalidades
8.2	Medição e monitoramento
8.2.1	Satisfação dos clientes
8.2.2	Auditoria interna
8.2.3	Medição e monitoramento dos processos
8.2.4	Medição e monitoramento do serviço
8.3	Controle de serviço não conforme
8.4	Análise de dados
8.5	Melhorias
8.5.1	Melhoria contínua
8.5.2	Ação corretiva
8.5.3	Ação preventiva

Fonte: ISO – The ISO System

## 2.7 O cliente

Segundo JURAN (1992), cliente é qualquer pessoa que seja que seja impactada pelo produto ou processo. Os clientes podem ser internos ou externos. Clientes internos são impactados pelo produto e são também membros da empresa que o produz. Clientes externos são impactados pelo produto, mas não são membros da empresa que faz o produto.

### 2.7.1 Identificar o cliente

Atualmente não basta apenas analisar o processo de comprar de um consumidor, mas sim o processo de recompra, pois a qualidade oferecida faz ou não o cliente voltar a comprar novamente. Analisar o processo de compra e recompra do consumidor é uma tarefa bastante complexa, pois inúmeros fatores influenciam este processo. O que leva um consumidor a se tornar verdadeiramente fiel? A marca? Um produto em particular? O atendente? Vantagens econômicas? Algumas proposições foram citadas objetivando aprofundar o entendimento que leva os consumidores a recomprar (Henry, 2000);

1. Eles podem não ter boas alternativas;
2. Eles podem não ver muitas diferenças entre as alternativas disponíveis, e então por conveniência acabam não mudando de fornecedor;
3. Eles podem não querer correr riscos;

4. Redução de custos pode ser um fator mais importante do que o valor percebido para buscar uma nova alternativa;
5. O produto pode oferecer um conjunto de soluções que representa uma única oferta que os competidores não poderão oferecer no momento proposto;
6. A empresa pode ter um programa de fidelidade que encoraje os clientes a recomprar.

### **2.7.2 Necessidades dos clientes**

Para JURAN (2002) a melhor maneira de descobrir necessidades dos clientes é ser um deles. O conhecimento das necessidades atuais e futuras dos clientes é o ponto de partida na busca da excelência do desempenho da organização. Assim, a organização possui foco no cliente quando essas necessidades estão claras para todas as pessoas da organização. As estratégias, planos de ação e processos orientam-se em função da promoção da satisfação e da conquista da fidelidade dos clientes.

### **2.7.3 Satisfação do cliente**

Os índices de modelos de satisfação de consumidores são desenvolvidos através da análise e quantificação dos clientes em relação aos fatores que o influenciam na satisfação e na fidelidade. Ao longo do tempo, os modelos têm evoluído substancialmente (JONHSON, 2001), e todos eles têm como variável dependente a fidelidade dos clientes, responsável pela retenção do cliente e, subsequentemente, lucratividade da empresa.

Segundo JOHNSON (2001), existe algumas variáveis as quais devem ser consideradas na pesquisa da satisfação do cliente:

- a) Valor percebido – Segundo JONHSON (2001), este valor é igualado ao desempenho percebido ou nível percebido da qualidade recebida em relação ao preço pago. Ao adquirir um produto ou serviço, o cliente está interessado em comparar marcas e categorias semelhantes com relação a cada centavo investido na compra.

- b) Qualidade percebida – Para PARASURAMAN (1985), a qualidade de um serviço conforme percebida pelos clientes tem duas dimensões: uma dimensão ou resultado técnico e uma dimensão funcional ou relacionada ao processo. No entanto, a qualidade total percebida não é determinada pelo nível das dimensões técnica e funcional, mas sim pela diferença (gap) entre a qualidade esperada e a qualidade experimentada.

## **2.8 Serviço**

Para LOVELOCK & WRIGHT (2006), todo produto propicia benefícios aos clientes que o compram e usam; os bens podem ser descritos como objetos ou dispositivos físicos e os serviços são ações ou desempenhos. Definem ainda serviço de duas formas:

- Serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção.

- Serviço são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço.

O produto dos serviços deve ser confeccionado segundo as necessidades do cliente, ter um preço realista, ser distribuído por canais convenientes e ativamente promovido para os clientes.

### **2.8.1 Dados sobre serviços**

Os serviços constituem o grosso da economia de hoje, não só no Brasil, onde respondem por 56% do Produto Interno Bruto (PIB), mas também no mundo. Nos Estados Unidos e no Canadá, respondem, respectivamente, por 75,2% do Produto Nacional Bruto. Em 2000, 64% da riqueza mundial foram gerados pelas instituições financeiras, operadoras de telefonia, provedores de internet, e todas as formas de comércio, entre outras atividades que fazem parte da categoria de serviços (Fonte IPEA, IBGE).

## 2.8.2 Administração de serviços

Para LOVELOCK & WRIGHT (2006), a natureza da administração de serviços, envolve aspectos como o envolvimento do cliente na produção e a importância do fator tempo, requerem o conhecimento de elementos estratégicos como os 8 P's.

1. **Elementos do produto** – Devem-se conhecer profundamente as características do produto principal e os suplementos que o envolvem, com relação aos benefícios desejados pelos clientes e o grau de desempenho dos produtos concorrentes.
2. **Lugar e tempo** – A entrega de serviços ao cliente envolve decisões e controles importantes sobre lugar e tempo, visando agilidade e evitando desperdício.
3. **Processo** – A criação e a entrega do serviço envolvem projeto e implementação de processos eficazes. Processos deficientes dificultam o bom desempenho do pessoal da linha de frente, resultam em baixa produtividade e aumentam a probabilidade de falhas.
4. **Produtividade e qualidade** – Devem ser vistas como duas faces da mesma moeda. A produtividade melhorada é essencial para manter os custos sob controle. A qualidade do serviço é essencial na diferenciação do serviço para aumentar a fidelidade do cliente.
5. **Pessoas** – Os serviços dependem de pessoas, e a natureza das interações influencia as percepções da qualidade do serviço recebido pelo cliente. Os clientes geralmente julgarão a qualidade do serviço que recebem em grande parte pela avaliação das pessoas que estão fornecendo o serviço.
6. **Promoção e educação** – Para se fornecer um bom serviço devem-se fornecer informações adequadas aos clientes, bem como treinamento adequado para as pessoas que estarão em contato com os mesmos.
7. **Evidência física** – As empresas de serviço precisam administrar cuidadosamente a evidência física, porque esta pode exercer um impacto profundo sobre as impressões dos clientes.



- 8. Preço e outros custos do serviço** – Remetem a administração aos vários custos incorridos pelos clientes para obterem benefícios do produto ou serviço.

### **2.8.3 Confiabilidade do serviço**

Para KAPLAN (1996) a confiabilidade do serviço é bastante singular, pois á baseada na percepção do cliente, de sua expectativa e de aspectos altamente subjetivos e pessoais de difícil definição entre eles:

- a) Influência: O que os outros clientes dizem do serviço ou empresa.
- b) Comportamento: Juízo subjetivo que o cliente faz quando alguém o atende baseado em suas experiências passadas.
- c) Tempo: Medido pela pontualidade com que se entrega o produto ou pela demora no atendimento presencial.
- d) Aparência: Juízo que o cliente faz pelo estilo vestimenta do atendente.
- e) Desempenho: O problema pode ocorrer novamente se não efetuado com conhecimento técnico adequado.
- f) Precisão: Tem a ver com faturamento e acompanhamento do serviço.

Para BERRY (2001) Outro ponto importante em relação “a hora da verdade”, é que quem tem interface com o cliente normalmente é um funcionário. A organização depende diretamente do desempenho deste funcionário para vender um serviço de qualidade e manter o cliente satisfeito. Os diretores, administradores, engenheiros, analistas podem planejar o melhor serviço possível, porém o desempenho do funcionário da linha de frente é o que realmente faz a diferença. O elemento mais problemático em demonstrar consistentemente a competência nos serviços é a alta dependência de mão-de-obra de muitos serviços. Essa é uma realidade da condição humana. Não apenas as pessoas que prestam serviço diferem umas das outras quanto às suas atitudes, personalidades e habilidades no serviço, mas o mesmo prestador de serviços pode fornecer diferentes níveis de qualidade de serviço de um cliente para outro, dependendo da atitude em particular do cliente, da complexidade do serviço solicitado, do cansaço do prestador de serviços ou dos problemas pessoais. Em resumo, os serviços altamente dependentes de mão-de-obra são mais vulneráveis a apresentarem falhas.

## **2.8.4 Padronização do serviço**

Uma empresa de serviços pode ser vista como um conjunto de processos conduzidos em diversos departamentos (administração, atendimento, cadastro, financeiro, suporte técnico, RH, contratos, compras, orçamento, etc.). Cada processo é cliente e fornecedor ao mesmo tempo. Numa empresa não padronizada, cada um executa sua atividade conforme seus conhecimentos adquiridos, e no caso de duas ou mais pessoas em cada setor uma mesma tarefa pode ser executada de maneiras diferentes.

CAMPOS (1992) descreve que o objetivo do desenvolvimento e implantação de um sistema de padronização é reduzir a variabilidade dos processos, fazendo com que os insumos sejam processados sempre da mesma maneira e o valor agregado sempre o mesmo, gerando assim, a satisfação permanente do próximo processo e conseqüentemente do cliente externo.

O produto final receberá os impactos benéficos da padronização na forma de redução de custos devido à utilização racional de materiais, equipamentos, mão-de-obra, sem desperdício nem retrabalho. O controle e o aperfeiçoamento da qualidade serão possíveis, uma vez que a qualidade dos processos é mensurável e qualquer problema é facilmente detectável. A padronização também é uma forma de registrar a cultura da empresa.

## **2.8.5 Serviço como Processo**

Processo é um método particular de operação de uma série de ações, normalmente envolvendo múltiplos passos, que muitas vezes precisam acontecer em uma seqüência definida. Processos de serviço vão de procedimentos relativamente simples que envolvem apenas alguns passos – como abastecer um carro – até atividades altamente complexas como transportar passageiros em um voo internacional. Duas categorias amplas são processadas nos serviços: pessoas e objetos.

Em alguns serviços, como em toda fabricação, o processo é físico: alguma coisa tangível acontece. Mas em serviços processados com informações, o

processo pode ser intangível. Tomando os serviços de uma perspectiva operacional podemos classificá-los em quatro grupos gerais:

Tabela 2 - Grupos de serviços

Qual a natureza do ato do serviço?	Quem ou o que é o destinatário direto do serviço?	
	Pessoas	Bens
<b>Ações tangíveis</b>	(processamento de pessoas) <b>Serviços dirigidos aos corpos das pessoas:</b> Transporte de passageiros Assistência técnica Hospedagem Salões de beleza Fisioterapia Academias de ginástica Restaurantes/bares Barbearias Serviços funerários	(Processamento de Bens) <b>Serviços dirigidos a posses físicas:</b> Transporte de cargas Reparo e manutenção Armazenamento/estocagem Serviços de zeladoria de edifícios Distribuição de varejo Lavanderias Abastecimento de combustíveis Paisagismo/jardinagem Remoção e reciclagem de lixo
<b>Ações intangíveis</b>	(processamento de estímulo mental) <b>Serviços dirigidos às mentes das pessoas:</b> Propaganda Artes e entretenimento Transmissões de rádio e TV Consultoria administrativa Educação Serviços de informação Concertos de música Psicoterapia Religião Telefone	(processamento de informações) <b>Serviços dirigidos a bens intangíveis:</b> Contabilidade Finanças Processamento de dados Transmissão de dados Seguros Serviços jurídicos Programação Pesquisa Investimentos Consultoria de software

Fonte: Lovelock e Wright (2006)

2.8.6 Políticas de serviços

Para LAMBERT (1998), “política é uma ou mais regras que descrevem ações que devem ocorrer quando uma condição específica existe”. Ele ainda alega que para o estabelecimento de uma política de serviços é necessária uma pesquisa de mercado. Relata ainda que muitas vezes a definição da política é gerencial baseada em problemas passados, não enfocando as necessidades dos clientes.

É necessário administrar o nível de serviço e estabelecer patamares de atividades de forma que proporcionem o nível de serviço planejado, sendo importante identificar os elementos-chave que determinam o mesmo. É preciso determinar as necessidades dos clientes e como elas podem ser medidas para, após, fixar os padrões de nível de serviço e planejar serviços extraordinários. LAMBERT (1998) descreve que, muitas vezes, as empresas confundem o nível de serviço ao cliente com a concepção de satisfação de cliente, vale lembrar que, embora um serviço possa ser de altíssimo nível, não atendendo as necessidades básicas do cliente, não irá satisfazer suas expectativas.

Nem todo cliente precisa ou deve ser tratado da mesma forma. Como pouco se sabe a respeito das verdadeiras necessidades de serviço exigidos pelos clientes, muitas empresas simplesmente mantêm um elevado nível de serviço, resultando em custos maiores do que o necessário, isto por sua vez ocasionando um maior preço final. Apesar da possibilidade de ajuste do nível de serviço para clientes ou grupos individuais, é importante manter a generalidade na medida do possível. As empresas não podem administrar efetivamente níveis de serviços separados para milhares de clientes, porém, muitas vezes, é mais econômico oferecer nível de serviço diferenciado para um número limitado de grupos de clientes.

Com a definição da política de serviço, o cliente sabe o que pode esperar e cobrar da empresa quanto aos seus métodos de trabalho podendo, assim, avaliar se suas necessidades podem ser atendidas. Também, depois de definido a política de serviços, é importante que seja oferecida aos clientes, o monitoramento das operações sob a perspectiva do cliente. É importante também buscar informações junto aos clientes de como eles estão recebendo os serviços prestados pela empresa, de forma que possam ser desenvolvidas melhorias em pontos que apresentam problemas e, também, aproveitar para explorar novas oportunidades que possam surgir. Sugerem-se, como forma de busca destas informações, relatórios de atendimento que possam ser preenchidos pelo cliente após cada atendimento efetuado pela empresa. Neste ponto, é importante comparar o serviço

oferecido pela empresa em relação aos serviços oferecidos pelos concorrentes e a percepção dos clientes em relação a ambos, procurando assim, melhor mensurar o nível de serviço prestado.

### **2.8.7 Treinamento em serviços**

Gerenciar apenas os recursos humanos não é suficiente para a satisfação dos clientes, é necessário o gerenciamento de todo o sistema organizacional para o processamento e treinamento dos serviços. Neste contexto, o desenvolvimento dos recursos humanos precisam se dirigir tática e operacionalmente à melhoria do processo de atendimento e não simplesmente aumentar a performance de funções isoladas segundo LIN e DARLING (1997). Entretanto, o que constrói a aprendizagem é a capacidade do indivíduo de apresentar respostas criativas e estratégicas durante o atendimento. Portanto, para alcançar o treinamento em serviços é preciso possibilitar a liberdade de pensamento para aprender, apreender, questionar e reformular os pressupostos pré-concebidos.

Os valores, tradições, crenças e formação profissional podem facilitar ou até impedir um bom desempenho em serviços. O que torna a seleção do pessoal para serviços algo muito difícil. Pesquisas apresentadas por TÉBOUL (1999, p.159) confirmam esta dificuldade quando o autor declara que "Os cargos que têm contato com o cliente podem requerer tipos de personalidades diferentes, em função do gênero de missão e do contexto".

### **2.8.8 Garantias de serviços**

As leis que governam as vendas inferem certas garantias dadas pelo fornecedor. Em produtos as garantias estão explícitas e são normalmente eficazes. Em serviços, é necessária a provisão de contratos específicos, para definir exatamente o que estará coberto pela garantia e por quanto tempo. Além disso, deve-se deixar claro quem tem quais responsabilidades.

Além da lealdade, ALBRECH (1992) apresenta a garantia de serviço como forma estratégica para a manutenção dos clientes, pois Garantias de serviço forçam as instituições a oferecer um serviço com maior qualidade, o que desencadeia um menor índice de insatisfação dos clientes. A relação entre

qualidade de serviço e satisfação do cliente discutida pelos autores acima citados é embasada em diferentes abordagens. Para alguns de seus referenciais, qualidade de serviço leva a satisfação do cliente. Para outros é o contrário, a satisfação do cliente gera percepção d'e qualidade do serviço. Diante disso, identifica-se qualidade como atributo subjetivo, decorrente da experiência pessoal e da ótica observada.

### **2.8.9 Metas, Incentivos e recompensas**

O estabelecimento informal de metas, incentivos e recompensas, e os demais controles exercidos pela organização, precisam estar compatibilizados com as estruturas formais de estabelecimento de objetivos, avaliação do desempenho, reconhecimento, encarreiramento e demais sistemas utilizados pela organização. Se isto não estiver definido e claro, poderá dar margem a dúvidas por parte das pessoas sobre a real importância da tarefa para a organização, e possibilitando o surgimento problemas muito graves.

Uma organização pode reunir os prestadores de serviço e negociar um pacote de serviços com um número mínimo estipulado para atingimento de metas globais, dentro de um determinado período. Caso a meta seja atingida já é conhecida a recompensa pelo mérito do grupo que deverá ser dividido integralmente entre os que colaboraram para o sucesso da programação. Caso a meta não seja atingida, estipula-se uma nova meta para o novo período.

### **2.8.10 Indicadores da qualidade**

O indicador de qualidade é o termômetro que permite à direção escutar o diálogo ambiente externo/empresa, particularmente aquele exercido entre as linhas de negócios e seus clientes/consumidores. (GIL, 1992).

Indicadores da qualidade são elementos que medem os níveis de eficiência e eficácia de uma organização, ou seja, medem o desempenho dos processos produtivos relacionados à satisfação dos clientes. Segundo a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, o termo "Indicadores de Desempenho" (IDs) apresenta o seguinte conceito: "Uma relação matemática que mede, numericamente,

atributos de um processo ou de seus resultados, com o objetivo de comparar esta medida com metas numéricas preestabelecidas”.

A avaliação da qualidade permite que uma organização, através de indicadores relativos ao cliente externo/interno, ao produto, aos serviços, a elementos operacionais e financeiros possam medir seu desempenho. De acordo com (GIL,1992), estes indicadores devem apresentar as seguintes características:

- a) devem refletir a visão do cliente, ou seja, devem possibilitar a verificação da qualidade sob a percepção do cliente. Estes indicadores devem refletir como o produto ou serviço está sendo usado no seu destino e o seu encaixe na cadeia de valor do cliente;
- b) devem indicar o nível de utilização de recursos, isto é, possibilitam a constatação da ocupação da capacidade produtiva da organização e a definição do melhor “mix” de produção, ou seja, quais itens, quanto e quando produzir determinados produtos para melhor dimensionar os recursos produtivos. Estes indicadores são calculados pela relação entre a capacidade instalada de produção e o nível de ocupação desta;
- c) devem ser sensíveis às variações do processo, de forma a indicar se os produtos ou serviços estão sendo fabricados dentro das especificações projetadas, ou se, com a prática, o processo produtivo foi aperfeiçoado no sentido de estreitar os limites de tolerância;
- d) devem ser objetivos e facilmente mensuráveis. A objetividade de um indicador está na sua característica de representar, para quem está acompanhando, a perda ou ganho, a qualidade ou níveis de defeito, com seu desvio;
- e) devem fornecer respostas na periodicidade adequada. Isto representa a capacidade de um indicador fornecer respostas antes que o processo por ele medido gere perdas para a organização;
- f) devem estar próximos ao ponto de ocorrência do problema, ou seja, devem estar disponíveis para quem precisa tomar decisões no processo.

### **2.8.11 Manuais**

A documentação do sistema de gestão da qualidade representa um subsistema que se ocupa do estabelecimento e manutenção de informações, em papel ou em meio eletrônico. Os manuais servem para descrever os principais elementos do sistema de gestão e a interação entre eles, além de fornecer orientação sobre a documentação relacionada. O manual funciona como um índice do sistema, possibilitando a localização de determinados itens para que possam ser acessados ou trabalhados.

O estabelecimento de um manual é recomendável considerando-se a hipótese deste manual assumir um papel de um documento que pode ser disponibilizado a fornecedores ou cliente em partes ou em sua totalidade. Segundo INPE (1972) existem vantagens e desvantagens no desenvolvimento de manuais.

**Tabela 3 - Vantagens e desvantagens do desenvolvimento de manuais**

	<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
1	Contêm a cultura histórica da organização.	Castram a criatividade e a inovação.
2	Obrigam à crítica, à revisão e à reavaliação constantes dos processos de trabalho.	Diminuem o julgamento pessoal (julgamento crítico).
3	Podem servir de motivação ao empregado quando avalia a representatividade de seu trabalho.	São pouco flexíveis, pelo desconhecimento dos usuários.
4	Indicam os limites de autoridade e responsabilidade dos empregados, o que pode levar a uma predisposição para assumir certas iniciativas.	Não são a solução para todos os problemas.
5	Permitem fácil treinamento e reciclagens; são instrumentos de consulta e orientação.	Atuam somente na comunicação formal originando os aspectos informais da organização, com distorções das normas.
6	Estabelecem formas para planos de carreira possibilitando efetiva oportunidade para avaliar crescimento de eficiência, eficácia e efetividade dos funcionários em suas atividades.	Relação custo x benefício na preparação, distribuição e manutenção podem ser elevada e impraticável.
7	Evitam improvisação ou mal-entendidos, pois são consideradas as versões oficiais da organização.	Quando mal redigidos ou muito sintéticos ou prolixos, em demasia, correm os riscos de obsolescência por falta de dados por pequenas mudanças na metodologia de trabalho, ou por excesso de informações.
8	Possibilitam aplicabilidade constante, contínua e coerente em todas as áreas da organização, facilitando a utilização de uma linguagem comum a todos os envolvidos.	Não utilização adequada e são fatores para descrédito do sistema.
9	São ferramentas de delegação, administração do tempo e gerenciamento por exceção, o que aprimora o sistema de liderança e	Podem desmotivar os novos empregados quando analisam suas atividades de forma global ou quando são obrigados a ler de uma única vez.



	autoridade.	
10	Constituem fonte de informações constantes auxiliando na fixação de padrões, parâmetros, critérios e sistemas de avaliação de desempenho, facilitando o processo da efetividade administrativa dos manuais.	Padronizam rotinas que podem alienação dos usuários.

### **3 A EMPRESA**

A empresa pesquisada tem sua sede na cidade de Videira, Santa Catarina atua a mais de 25 anos com comércio de computadores e suprimentos para Informática, comércio varejista de móveis para escritório e eletrodomésticos, suporte técnico em computadores e impressoras, recarga de cartuchos.

É uma empresa familiar que possui 22 funcionários distribuídos em uma matriz e duas filiais. É a empresa mais popular e tradicional da região, o que vem a torná-la referência no segmento em que atua. O volume de vendas chega a atingir quase 100 computadores por mês, o que resulta em um grande volume de peças na área de montagem, visto que os computadores são adquiridos em peças e montados em laboratório próprio.

A organização atua como foco principal em vendas e manutenção para empresas e para o cliente final, que pelo segmento e variação de mercado, trocam de equipamento no mínimo a cada dois anos, procurando oferecer sempre o que há de mais moderno e atual.

A empresa não possui sistema de gestão da qualidade e seu diretor tem interesse na implantação de um sistema para melhorar a qualidade dos seus produtos e serviços, devido a reclamações internas e externas principalmente na área de atendimento.

#### **3.1 Avaliação da situação da empresa**

Normalmente uma empresa que está focada em qualidade, já possui algumas ferramentas de qualidade em alguns setores, senão em todos. Mas nem todas as empresas estão prontas para implantação de Sistemas de Gestão da qualidade devido a fatores como infra-estrutura, faturamento, número de funcionários, setores, segmento, etc.

Fatores importantes a destacar são que a empresa em questão cresceu muito nos últimos 3 anos quase 100% em volume de negócios, inaugurou recentemente sede própria com 1.300 m<sup>2</sup>, contratou 8 novos funcionários e incorporou nova linha de móveis e eletrodomésticos ao setor de vendas.

Para conhecer melhor a empresa e levantar internamente os problemas, foi elaborado um questionário - Questionário Perfil da Empresa (ANEXO 1), para levantar informações estratégicas e funcionais da organização aplicado ao Diretor da empresa. As perguntas do questionário foram aplicadas na forma de entrevista direta com o diretor, a fim de levantar informações estratégicas, procurando conciliar a operação com a utilização de normas ISO, visto que a organização não possui sistema de gestão da qualidade.

Além do Questionário foi solicitado e concedido um tempo de observação de pelo menos 10 horas, as quais foram divididas em 3 etapas depois da aplicação dos questionários em todos os setores da empresa, para verificação das respostas, bem como se inteirar do ambiente da empresa, melhorando assim a interpretação dos dados levantados.

### **3.2 Comentário da entrevista com a direção da empresa**

Após a entrevista a gravação foi transcrita para facilitar a elaboração de um diagnóstico para a empresa. O diagnóstico foi elaborado baseado nos conceitos de qualidade adquiridos no curso de gestão da qualidade, bem como das leituras do material bibliográfico, o que listo abaixo em forma de forma estruturada:

#### **Perfil da empresa**

A empresa está muito bem posicionada no mercado devido a 4 fatores:

- a) tempo de atuação o que a torna a empresa mais tradicional da região;
- b) Marca forte e consolidada
- c) Diretor proprietário a frente de todas as ações da empresa
- d) Preços competitivos

#### **Liderança**

A liderança da empresa é exercida pelo seu proprietário, que não possui formação superior, mas com a estratégia de centralizar as áreas de compra e vendas e também de empregar familiares e parentes, conseguiu manter-se no mercado com um crescimento espantoso. O diretor da empresa ressaltou que o mais

importante para ele é manter o controle da área financeira, vendas e atendimento, mas que sabe que possui deficiências na área técnica e pelo volume do negócio atualmente, não consegue mais controle sobre estas áreas, o que tem causado problemas que afetam diretamente o atendimento ao cliente. Salienta ainda que sente falta de trabalho em equipe, de comprometimento, de reuniões para discussão de problemas, onde a desculpa é sempre a falta de tempo.

### **Estratégias e planos**

Seguindo a linha do pensamento da gestão da qualidade a empresa não possui visão, não possui missão declarada, mas trabalha com metas mensais e anuais, as quais nos últimos 10 anos sempre foram atingidas com folga. No ambiente interno, apenas analisa pontos fortes e pontos fracos com pequenas alterações, e no ambiente externo, leva-se em conta o atendimento às necessidades dos clientes, como também as oportunidades em relação ao crescimento e desempenho da empresa. Seus objetivos são crescer pelo menos 10% em relação ao ano anterior, mas não possui um planejamento definido para como isso deverá ser atingido, nem quais serão as ações para conseguir realizar o objetivo.

### **Informações e conhecimento**

As informações gerenciais utilizadas na empresa são oriundas de um sistema de gestão ERP instalado a dois anos, o qual é subutilizado, devido a falta de conhecimento técnico em suas ferramentas, e também pela falta de qualificação dos colaboradores. Falta um sistema comunicação eficiente dentro da empresa, o que causa problemas relacionados a clientes. As análises de resultados financeiros obtidos são baseadas apenas no volume de vendas menos as despesas, ou seja, o resultado líquido, não considerando vários fatores como, recursos humanos, variações de despesas e receitas, marketing, gestão da qualidade que poderiam contribuir para crescimento da organização.

As principais informações estratégicas utilizada atualmente dentro da empresa:

- Demonstração do resultado do exercício
- Balancete mensal
- Balanço patrimonial

- Faturamento total da empresa
- Comparativo entre os anos

## **Pessoas**

A direção da empresa vê os colaboradores como executores de tarefas, sendo os mesmos remunerados pela função ou tempo de serviço. As contratações são feitas sem processo seletivo ou testes com candidatos, oferecendo por um lado oportunidades para novos entrantes no mercado de trabalho, mas por outro lado a pessoa que treina é um funcionário antigo que pode ter vícios e manias e repassar isso para o novo colaborador. Como a empresa não tem estrutura de treinamento, cada um executa suas tarefas como acha que devem ser executadas, causando falta de comprometimento entre os colaboradores que acabam repassando serviços ocasionando muitos problemas internos. Para aqueles que se destacam são oferecidas recompensas financeiras ou comissões, mas vale salientar que são poucos os que se destacam.

## **Processos**

Os processos de compra e venda são estruturados, mas o de montagem e atendimento não são, ocasionando falhas, e a principal delas é a desorganização. A montagem e o atendimento são serviços relacionados diretamente a clientes, sendo que os mesmos são pouco documentados dificultando o rastreamento em caso de problemas. O sistema de ERP da empresa é utilizado apenas para estoques, financeiro e ordens de serviço, mas poucas funções são utilizadas.

### **3.3 Questionários avaliação interna**

Foi elaborado também um questionário para Avaliação Interna (ANEXO 2) com a finalidade de levantar informações estratégicas do grupo de funcionários da empresa, para conciliar com os dados relatados pela administração. O questionário também tem o intuito de verificar se há integração entre as partes, além de colaborar ainda para levantar os principais problemas da organização que serão apontados pelos funcionários de forma limpa e clara e poderão nortear a implantação do sistema de gestão da qualidade.

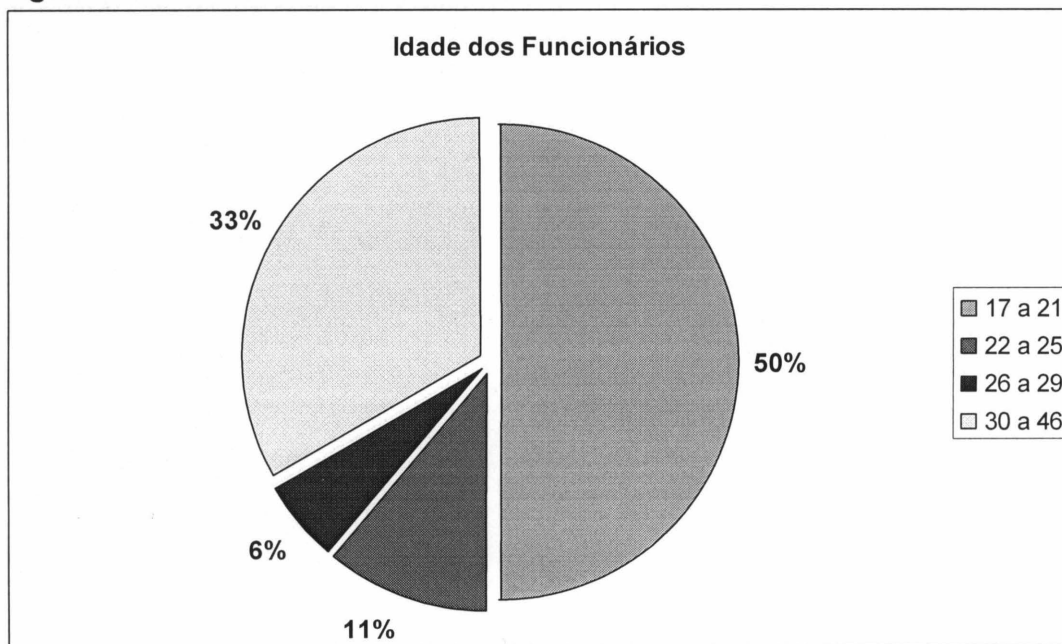
O questionário foi aplicado de forma direta e escrita aos funcionários no mês de novembro de 2007, tendo os mesmos um prazo de 7 dias para retorno. Todos os questionários foram respondidos e devolvidos na data combinada. Deixou-se claro que a administração da empresa não iria ter acesso direto às respostas dos questionários. Informou-se que as respostas seriam tabuladas e repassadas em forma de reunião geral relatando genericamente os problemas apontados juntamente com o diagnóstico e as sugestões de melhorias.

### 3.4 Tabulação dos dados funcionais

A cultura organizacional é um dos principais fatores a serem analisados antes da implantação de um sistema da qualidade. Os dados respondidos pelos funcionários demonstrar a causa da fragilidade da área técnica.

#### Idade dos funcionários

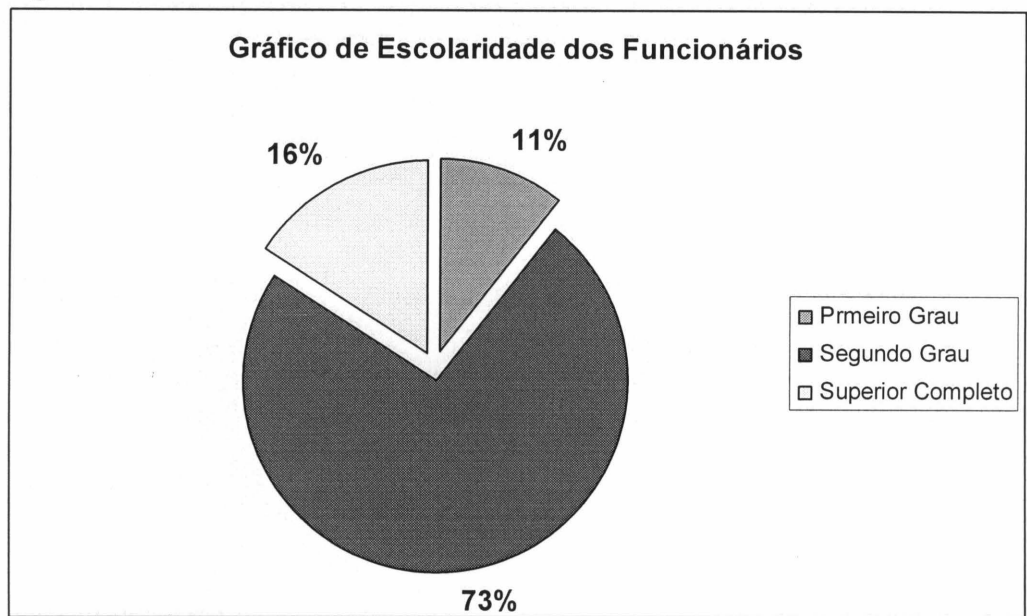
**Figura 1 - Idade dos funcionários**



Metade dos funcionários da empresa tem menos de 21 anos, indicando pouca experiência e grande rotatividade, principalmente na área técnica.

#### Escolaridade

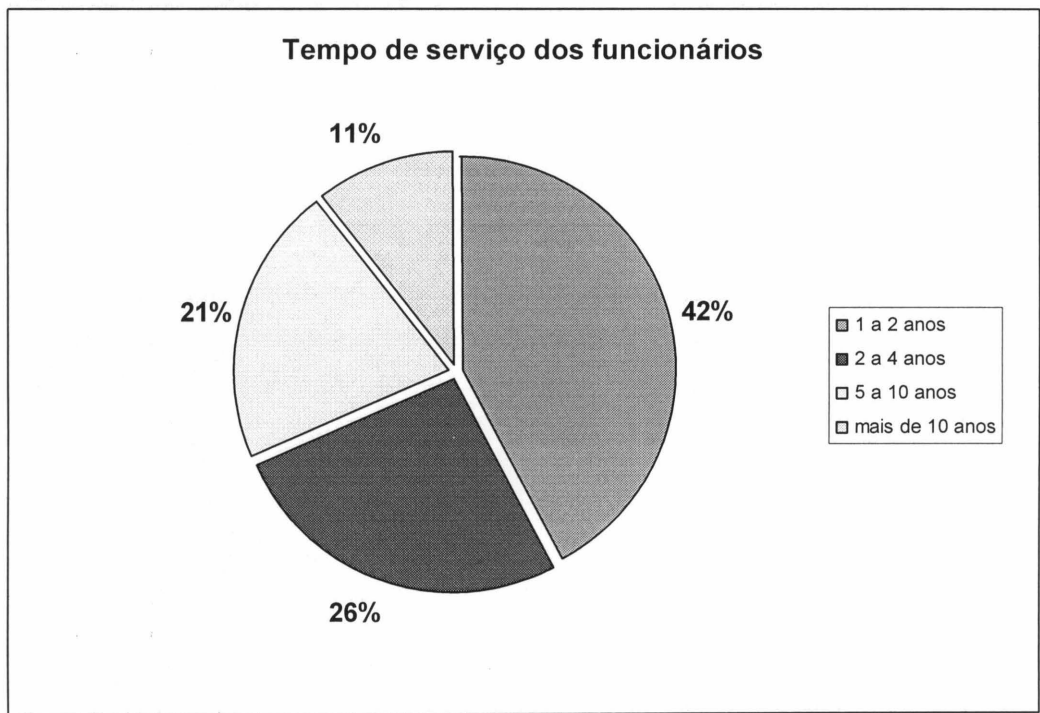
Figura 2 - Grau de escolaridade dos funcionários



O grau de escolaridade indica pouco conhecimento técnico e justifica os problemas que a empresa está passando.

Tempo de serviço

Figura 3 - Tempo de serviço dos funcionários



O gráfico do tempo de serviço dos funcionários indica que 42% dos funcionários tem menos de 2 anos de empresa, isto deu-se devido à necessidade de

novas contratações pela inauguração da sede própria. Por outro lado revela um certo grau de imaturidade, principalmente na área técnica, que é onde entraram os novos colaboradores.

### **Organograma funcional indefinido**

As respostas do questionário apontam para um organograma funcional indefinido, visto que alguns funcionários consideram seus superiores colegas de trabalho, onde deveriam considerar os chefes de setor. Isto causa reações adversas em pessoas que não querem ser subordinadas por aqueles que não tem afinidades ou não tem experiência administrativa.

### **Fraquezas da empresa segundo os funcionários**

- Falta de planejamento
- Falha de comunicação
- Falta de documentação
- Falta de organização
- Falta de ferramentas
- Falta de treinamento
- Reclamações de clientes
- Falta de colaboração
- Falta de responsabilidade

### **Qualidade oferecida pela empresa**

A parte dos funcionários que trabalha com vendas afirma que a empresa oferece qualidade, mas os que trabalham com suporte afirmam que a empresa tem que melhorar muito para oferecer serviços de qualidade, no aspecto geral, a maioria dos funcionários diz que a empresa não oferece qualidade.

### **Ações sugeridas para melhoria da qualidade por parte dos funcionários**

As respostas dos funcionários revelam pouca qualificação e conhecimento em administração de problemas, inclusive dos que exercem cargos de chefia. Todos os funcionários, sem exceção, relataram os 3 principais problemas abaixo listados:

- Treinamento e qualificação;
- Melhorar sistema de comunicação interna



- Setorização e organização
- Maior comprometimento de todos;

#### **Outras questões a destacar:**

- A maioria dos funcionários acha que todos são responsáveis pela baixa qualidade dos serviços oferecidos pela empresa;
- A maioria dos funcionários acha que os problemas podem ser resolvidos em uma ou duas semanas;
- Todos os funcionários acham que falta organização em todas as áreas.
- Alguns funcionários acham que os parentes do proprietário que trabalham na empresa não tem experiência nem conhecimento de exercer cargos de chefia;
- A maioria acha agradável o ambiente de trabalho;
- Metade dos funcionários acha falta de reuniões para discussão de problemas;

#### **Comentários sobre a empresa**

Segundo análise dos dados respondidos pelo diretor da empresa, os dados respondidos pelos funcionários, pelos dados pesquisados no passado da organização, também segundo observações efetuadas ao longo de 10 horas dentro do ambiente da empresa, e ainda pelo conhecimento técnico e comercial na área de TI posso constatar que nos últimos 3 anos ocorreu um crescimento muito grande no tamanho da empresa, devido ao aquecimento do mercado no que diz respeito a aquisição de computadores, também devido a variação cambial que derrubou os preços dos equipamentos eletrônicos, causando a empresa uma necessidade de dobrar de tamanho. Isto fez com que se dobrasse o número de funcionários, aquisição de sede própria, aumento de mais de 100% nas vendas, e significativos aumento de lucros.

Consequentemente aumentou-se o volume de trabalho obrigado a empresa a novas e rápidas contratações, maior volume de equipamentos vendidos, maior circulação interna papéis e documentos, desestruturando alguns setores da empresa que cresceram sem planejamento. O resultado financeiro compensa os problemas que estão acontecendo, mas se não forem tratados, poderão prejudicar o desempenho do negócio.

Os novos funcionários foram contratados sem critérios de seleção e os novos entrantes tem pouca ou nada de experiência nas tarefas que têm que executar. A sede nova da empresa é muito grande e está mal dimensionada para alguns setores.

O volume de vendas continua crescendo devido a marca forte da empresa e também devido ao tempo de atuação. Os lucros aumentaram bastante devido a variação cambial do dólar, onde a 3 anos atrás se vendia um computador com margem de 10%, onde hoje pode-se lucrar até 50%, principalmente na compra de grandes quantidades, como é o que acontece com a empresa.

A análise dos dados revela três principais problemas da organização apontados pela direção, pelos funcionários e constatados pela pesquisa;

- a) Desorganização
- b) Falta de treinamento
- c) Falta de Comprometimento dos colaboradores

Estes problemas constataam que o crescimento de um negócio deve estar sincronizado com o conhecimento técnico em setores estratégicos, como administração, investimento em recursos humanos e gestão de pessoas, no caso da empresa pesquisada, nos quais se deve investir para que todas as áreas da empresa estejam em harmonia.

O uso de normalização dentro de uma organização deste porte, pode contribuir para além de organizar a empresa, profissionalizar a equipe técnica de modo, a médio prazo, tornar-se referência em atendimento de qualidade, principalmente na área de suporte técnico.

## **4. PROPOSTA**

De acordo com a pesquisa teórica empírica realizada, a empresa pode se utilizar das normas ISO para resolver a maioria dos problemas da organização. Vale ressaltar que o objetivo da empresa não é a certificação, mas para solucionar problemas de crescimento desordenado, nada melhor que seguir um sistema ISO que está estruturado para trabalhar com qualidade em produtos e serviços.

Como a organização pesquisada não possui sistema de gerenciamento de qualidade, os questionários ajudaram a levantar informações estratégicas sobre a empresa e também para diagnosticar problemas. Deve-se focar as ações na área mais problemática, que é a área técnica, onde são montados os equipamentos novos e também são executados serviços de suporte técnico em computadores e periféricos. As ações devem ser planejadas de forma a criar soluções baseadas em normas de qualidade. Não descarta-se a possibilidade de no decorrer a implantação do sistema, se vislumbre a certificação de forma a manter-se como referência na atividade dificultando a abertura de espaço para a concorrência.

### **4.1 Recomendações para implementação da proposta**

Para implantar a proposta, sugerem-se as etapas descritas abaixo:

#### **4.2 Elaborar o organograma da empresa**

**Ações:** Definir setores; criar responsáveis pelos setores

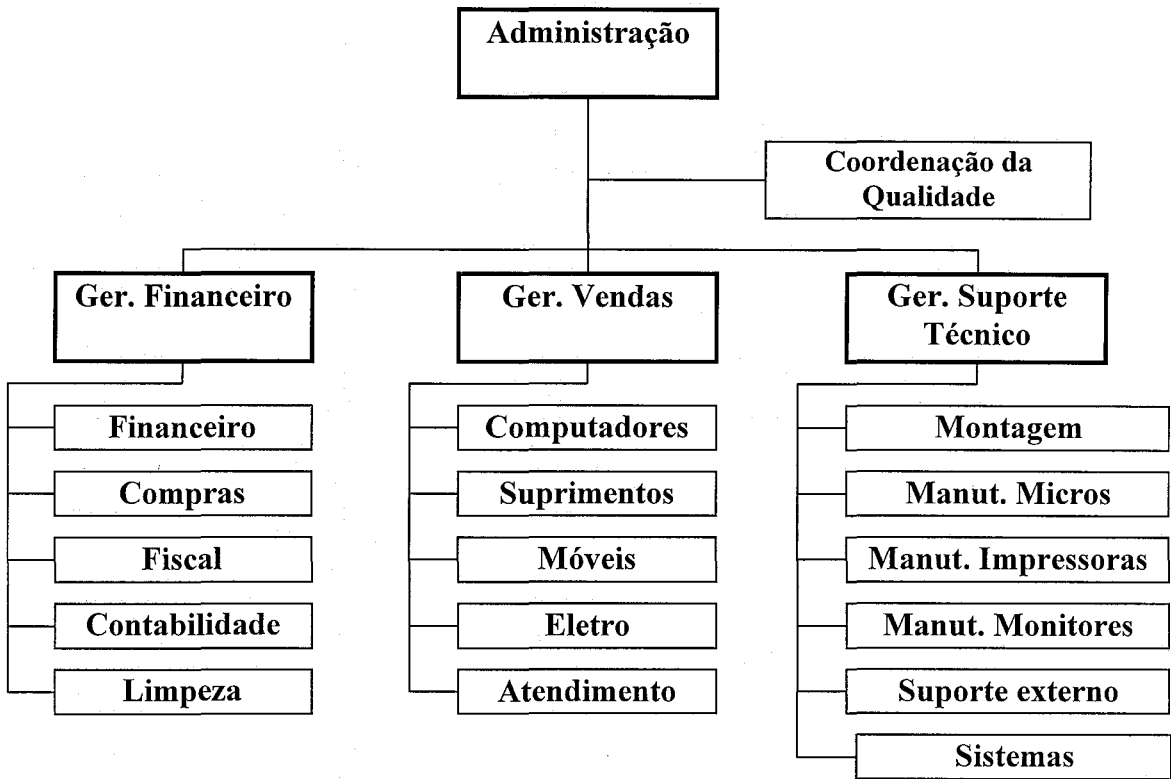
**Responsabilidade:** Diretoria

**Prazo:** Até Fevereiro de 2008

Esta etapa sugere a definição e a divulgação do organograma da empresa, de forma a definir internamente quem serão os responsáveis pelos setores e atividades. Assim pode-se definir atividades e cobrar atitudes em relação ao crescimento da

empresa. Este organograma deve ser apresentado em reunião informal com a presença de todos os funcionários.

4.2.1 Organograma funcional sugerido



O organograma acima sugerido reflete as necessidades de responsabilidade da empresa seguindo o item 5.5.1 da Norma ISO 9001.

4.3 Organizar a empresa – 5S

**Ações:** Implantar 5S; Reuniões semanais

**Responsabilidade:** Diretoria e todos os colaboradores

**Prazo:** Até outubro de 2008

O item 6.4 da ISO 9001 trata do ambiente de trabalho e a implantação do 5S é um processo educacional onde se trabalha atitude e comportamento coletivo, e sua implantação irá organizar de forma sistemática a empresa, contribuindo para disciplina e o trabalho em equipe em todos os setores, melhorando o ambiente de trabalho bem como o desempenho dos colaboradores.

É nítida a falta de organização na área técnica e estoque conforme fotos na sequência:

**Figura 4 - Fotos do ambiente da empresa**



Equipamentos prontos



Descarte



Impressoras prontas



Recarga de cartuchos



Almoxarifado móveis



Amoxarifado informática

O programa 5S nitidamente irá organizar as áreas de forma a melhorar o aspecto visual, mas principalmente irá melhorar as condições de trabalho no quesito organização e controle.

#### **4.3.1 5S na empresa**

Programação do 5S - Instalar Área técnica inicialmente

- a) Objetivo– Garantir ações para melhoria do ambiente de trabalho. Criar concursos internos para criar competitividade sadia entre as equipes;
- b) Participantes – Todos os proprietários e funcionários da empresa;
  - Regulamento – Sistemática de avaliação e estabelecimento de metas. Atividades práticas, eventos promocionais, divulgação em faixas, cartazes, out-door, quadros, computadores, camisetas, outros, concursos com slogans, gincanas, logomarca.
  - Premiação – Serão concedidas premiações mensais pelo atingimento das metas propostas; será definido premio de reconhecimento para a equipe que mais se destacar; certificação de cada integrante pelo sucesso do plano.
- c) Lançamento do 5S – dia de lançamento, procedimento de descarte, destinação do descarte, classificação dos materiais, contabilização dos materiais, momento do descarte apenas no dia de lançamento.
- d) Avaliação – Sistemática, treinamentos, responsáveis, auditores, formulários, frequência, tratamento das avaliações.
- e) Estabelecimento de metas – metas por equipes, planos de ação, metas globais
- f) Eventos de reconhecimento.

Tabela 4 - Cronograma de implantação do 5S  
Cronograma de implantação

Atividade	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out
Definição do programa 5S										
Treinamento										
Lançamento										
Prmeiro S - SEIRI - UTILIZAÇÃO										
Segundo S - SEITON - ORDENAÇÃO										
Terceiro S - SEISO - LIMPEZA										
Quarto S - SEIKETSU - ASSEIO										
Quinto S - SHITSUKE - DISCIPLINA										

4.3.2 Modelo de implementação do 5S área técnica

O 5S deve ser implantado de forma sistematizada, alinhado com as diretrizes empresariais, para tanto deverá se conduzido com profissionalismo e comprometimento dos líderes da organização.

O **ANEXO III** demonstra um modelo de critérios de avaliação para implementação do programa na empresa pesquisada.

4.4 Desenvolver os Procedimentos da Qualidade da empresa para área de suporte técnico

Apresento na sequência 3 modelos de procedimentos a respeito dos fluxos que deverão ser implantados em nos devidos setores, seguindo o modelo de normalização da ISO do item 7.5. Estes procedimentos devem ser implementados e aperfeiçoados juntamente com outros procedimentos para que a organização possa oferecer a qualidade que o cliente precisa.

**Ações:** Definir procedimentos operacionais; estabelecer indicadores no setor de suporte técnico; treinamento dos colaboradores;

**Responsabilidade:** Diretoria e todos os colaboradores

**Prazo:** Até janeiro de 2009

#### 4.4.1 – Modelo de Procedimento para montagem de computador novo

<b>Empresa modelo</b>	<b>Sistema de Gestão da Qualidade</b>		
Departamento: <b>Vendas – Suporte técnico</b>	Emissão: 1/11/2007	Revisão: 10	Páginas: 1 de 78

#### **Título: Procedimento para montagem de computadores novos**

##### **a) Objetivo**

Descrever os processos a serem executados pelas pessoas responsáveis pela atividade.

##### **b) Responsabilidade**

Suporte técnico e Vendas

##### **c) Atividades**

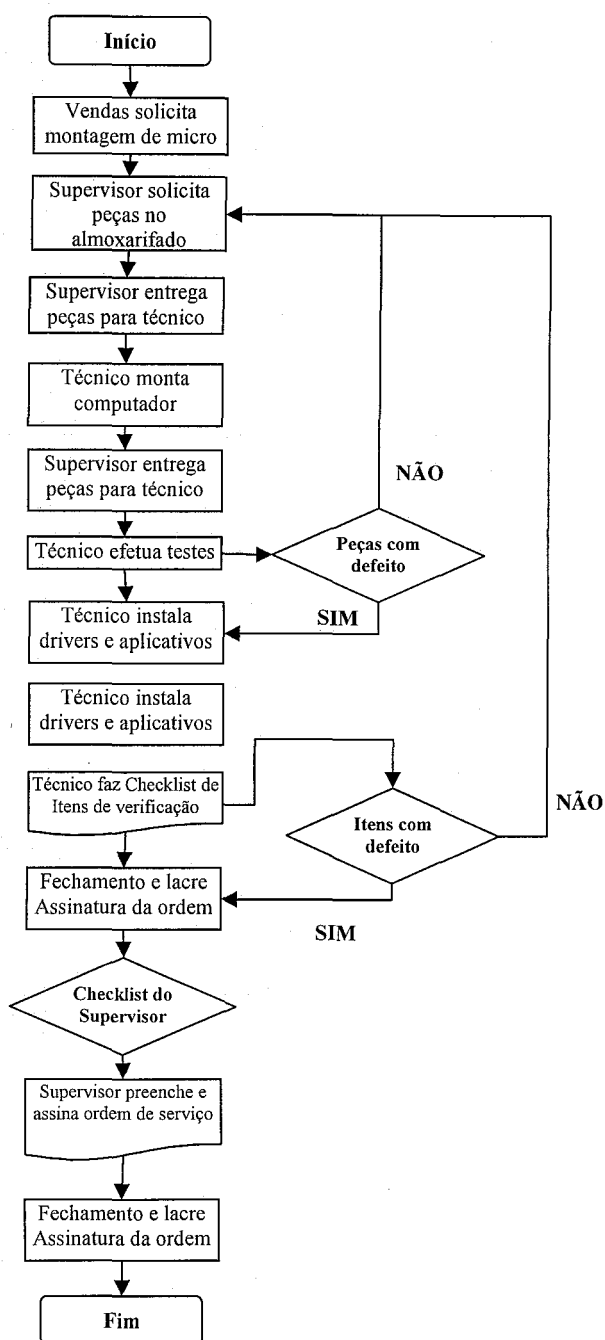
As atividades para efetuar a montagem de computadores novos são as seguintes:

1. A área de vendas encaminha uma cópia da proposta para o cliente como pedido de montagem com a configuração específica escolhida pelo cliente;
2. O supervisor do suporte técnico recebe o pedido e vai até o almoxarifado solicitar as peças;
3. O supervisor separa as peças anotando as saídas no sistema de estoque bem como os números de série dos equipamentos e encaminha para a montagem em uma bancada;
4. O técnico de montagem em sua bancada inicia o processo de montagem do computador;
5. Caso alguma peça apresentar defeito, deve ser anotado o problema na ordem interna, a peça deve ser identificada como defeituosa e encaminhada de volta para o almoxarifado, e uma nova peça deve ser solicitada no almoxarifado sendo devidamente anotada na ordem de serviço;
6. Ao concluir a montagem o técnico efetua os testes necessários para assegurar-se de que todas as peças estão ok;
7. Deve-se então proceder a instalação do sistema operacional, drivers e aplicativos;
8. Os itens de verificação para instalação são:
  - a. Vídeo
  - b. Som
  - c. Rede
  - d. Modem
  - e. Teclado
  - f. Mouse
  - g. Disco rígido
  - h. Memória
  - i. Placa mãe
  - j. Processador
  - k. Idioma
  - l. Conexões
  - m. Drivers



9. Se algum item apresentar defeito, o mesmo deve ser relatado na ordem de serviço interna e resolvido com a substituição do componente causador do defeito ou a reinstalação do sistema;
10. Concluído o processo de instalação do sistema operacional, drivers e aplicativos, o técnico fecha e coloca o lacre na máquina, o técnico deve fechar a ordem assinando a mesma e encaminhando o computador para a supervisão.
11. A supervisão faz um checklist para ver se os equipamentos utilizados estão conforme a proposta.
12. O supervisor efetua ainda um checklist de programas instalados;
13. São conferidos os lacres, parafusos, cabos e manuais;
14. A verificação deve ser toda anotada na ordem interna, com observações detalhadas sobre anomalias;
15. Caso haja alguma não conformidade, é feita uma anotação para correção;
16. Concluído o processo de conferência e estando tudo ok, o supervisor deve dar por encerrado o processo de montagem assinando a ordem de serviço;
17. O supervisor encaminha então o micro para a entrega para o cliente.

#### d) Fluxograma do processo para montagem de computadores



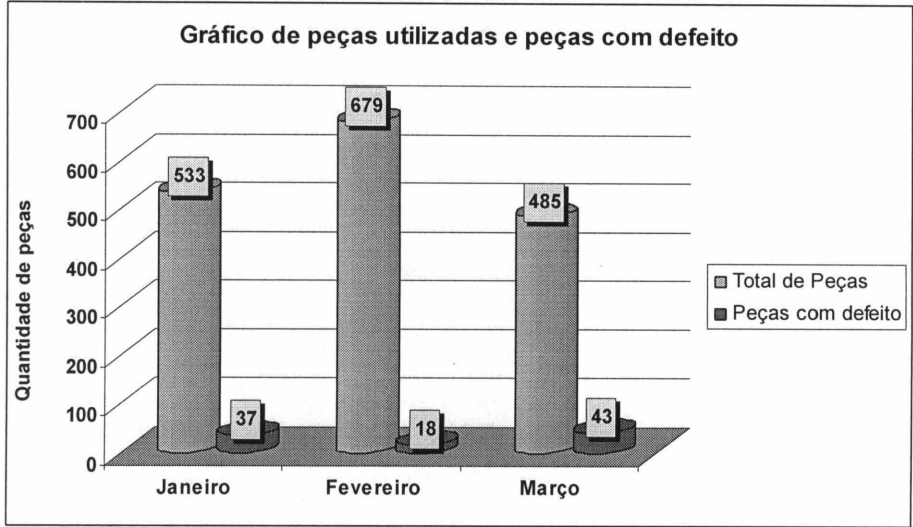
Elaborado por: Vilson Giazioni \_\_\_\_\_ Em: 1/11/2007  
 Revisado por: \_\_\_\_\_ Em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_  
 Aprovado por: \_\_\_\_\_ Em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

#### e) Indicadores a serem implantados:

Elaboração de formulários para implantação de tabelas com totais de peças consumidas e peças com defeito, bem como uma relação de itens com defeito. Os formulários devem oferecer dados de inspeção e a possibilidade de rastreamento das peças para verificação da origem. As tabelas podem gerar gráficos comparativos

a fim de mensurar a qualidade dos equipamentos adquiridos, bem como os itens de maior incidência de problemas.

**Figura 5 - Modelo de gráfico com indicadores de peças com defeito**



**4.4.2 – Modelo de procedimento realização suporte técnico**

Empresa modelo		Sistema de Gestão da Qualidade	
Departamento: Vendas	Emissão: 1/11/2007	Revisão: 10	Páginas: 1 de 78

**Título: Procedimento para realização de suporte técnico**

**a) Objetivo**

Descrever os processos a serem executados pelas pessoas responsáveis pela atividade.

**b) Responsabilidade**

Atendimento  
Suporte técnico

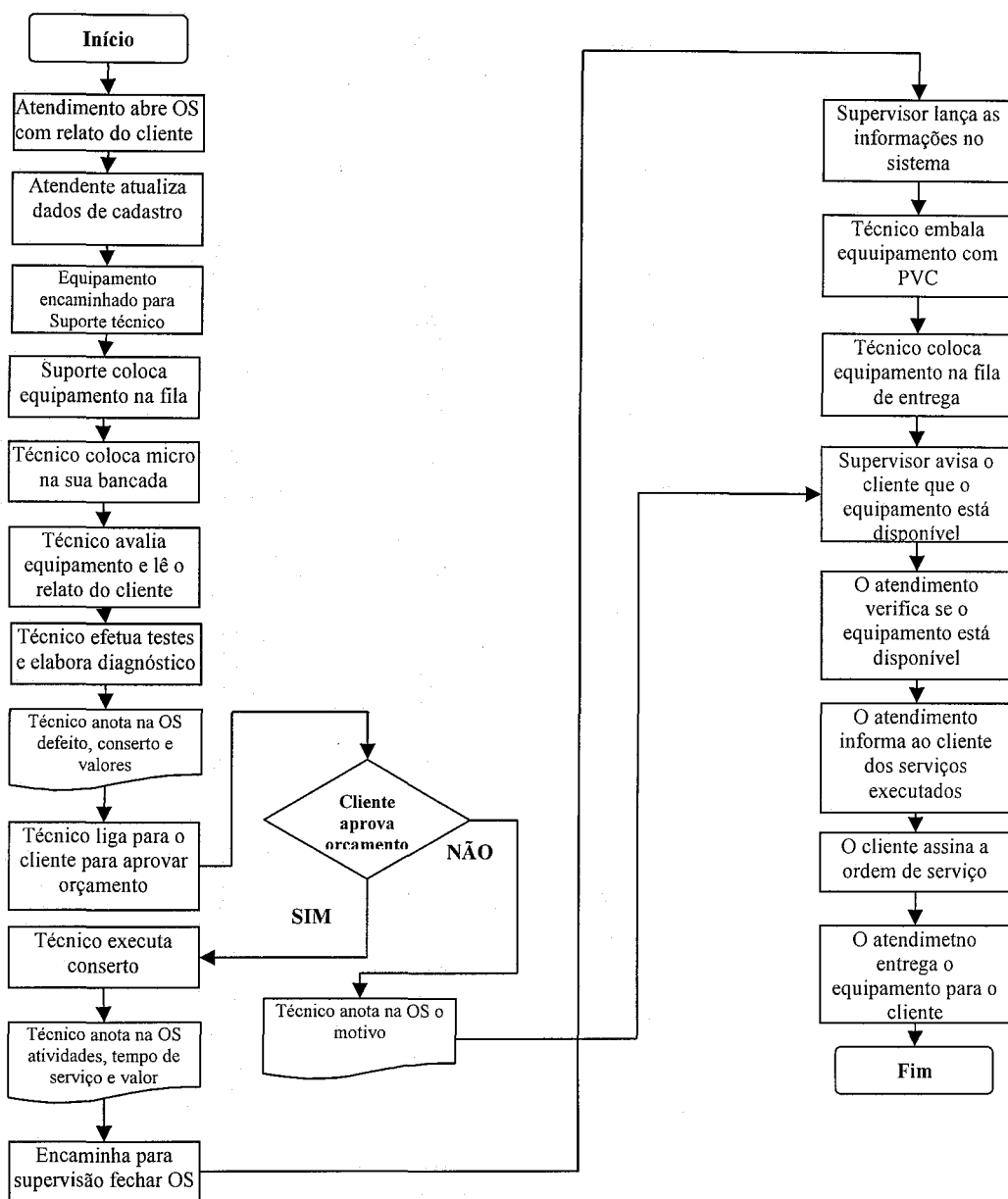
**c) Atividades**

As atividades para efetuar a montagem de computadores novos são as seguintes:

1. A área de atendimento deve ouvir o cliente e abrir uma ordem de serviço numerada anotando o defeito relatado pelo cliente;
2. O cliente deve ser atendido com a atualização de seus dados no sistema de gerenciamento;
3. A ordem de serviço deve constar ainda, a configuração do equipamento, informada pelo cliente. Se o mesmo não souber esta tarefa deverá ser efetuada pelo suporte técnico.
4. A área de atendimento deve contactar a área de suporte para uma possível previsão para execução do serviço;
5. O equipamento do cliente é encaminhado para a área de suporte técnico;

6. A área de suporte técnico recebe o equipamento e coloca o mesmo numa fila de atendimento;
7. Quando houver a liberação de um técnico o mesmo pega o equipamento acompanhado da ordem de serviço coloca na sua bancada,
8. Na bancada o técnico deve observar as características do equipamento, como aparência, riscos, etiquetas, lacres, parafusos ou outro fator que possa comprometer o atendimento pela empresa; Alguma não conformidade deve ser anotada na ordem de serviço e avisada a supervisão;
9. O técnico deve então lêr o relato do defeito e efetuar o diagnóstico do defeito e relatando na ordem de serviço suas conclusões.
10. O técnico depois de fazer o diagnóstico deve elaborar o orçamento anotando na ordem de serviço o defeito e o procedimento para conserto e os valores a serem cobrados.
11. O técnico deve então ligar para o cliente para o número de telefone da ordem de serviço anotando dia e hora do contato, bem como nome do contato, e relatar diagnóstico, conserto e valores.
12. Caso o cliente dê o aceite, isto deve ser anotado na ordem de serviço, e o técnico deve efetuar o conserto do equipamento;
13. Caso o cliente não dê o aceite, deve-se anotar na ordem de serviço o motivo relatado pelo cliente e colocar o equipamento a sua disposição;
14. Após concluir o atendimento o técnico deve relatar na ordem de serviço as atividades executadas, encerrar a ordem com horário de início e horário final do trabalho
15. O técnico embala o equipamento com PVC e coloca o equipamento na fila de entrega.
16. O técnico encaminha o equipamento para a supervisão do setor;
17. O supervisor lança no sistema as informações da ordem de serviço e libera o equipamento para o técnico embalar para entrega;
18. O supervisor avisa o cliente que o equipamento pode ser retirado;
19. O cliente chega na recepção solicitando seu equipamento, a atendente deve entrar no sistema e ver se o mesmo está liberado. Se estiver liberado deve solicita a retirada.
20. O cliente retira o equipamento na recepção mediante a assinatura da ordem de serviço em duas vias sendo um entregue para o cliente e outra deve ser arquivada na pasta específica.
21. Na entrega do equipamento para o cliente, o mesmo deverá ser informado do serviço efetuado, do valor a ser cobrado, da garantia do serviço.
22. Caso o cliente não possa vir buscar o equipamento, o mesmo deverá ser informado de que um veículo da empresa poderá entregar o mesmo com a devida cobrança da taxa de deslocamento.
23. Caso a empresa deva entregar o equipamento a pessoa que se deslocar até o cliente deverá informar ao cliente dos serviços efetuados, bem como da garantia e do valor a ser cobrado, dados estes constantes na ordem de serviço, deverá pegar sua assinatura na ordem de serviço em duas vias, sendo que uma fica pra o cliente e outra deve ser arquivada na empresa.

#### d) Fluxograma do processo de realização do suporte técnico



Elaborado por: Vilson Giazsoni \_\_\_\_\_ Em: 1/11/2007

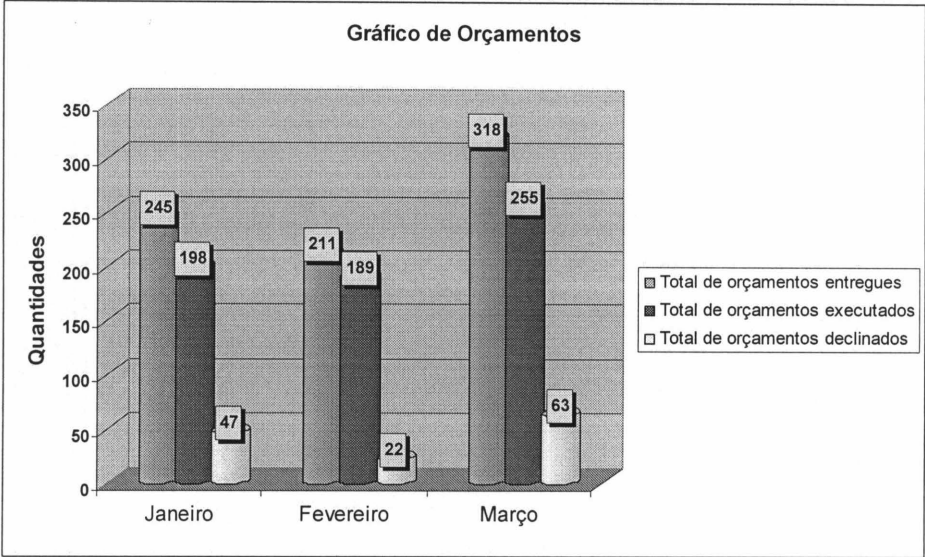
Revisado por: \_\_\_\_\_ Em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Aprovado por: \_\_\_\_\_ Em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

#### e) Indicadores a serem implantados:

Elaboração de formulários para implantação de tabelas com totais de orçamentos entregues, orçamentos fechados e declinados. Os formulários devem oferecer a possibilidade de inspeção e rastreamento dos orçamentos, com o motivo da declinação pelo cliente.

Figura 6 - Modelo de gráfico com indicadores de orçamentos entregues



4.4.3 – Modelo de procedimento para venda de computadores

Empresa modelo	Sistema de Gestão da Qualidade		
Departamento: Vendas	Emissão: 01/11/2007	Revisão: 10	Páginas: 1de 78

Título: Procedimento venda de computadores

a) Objetivo

Descrever os processos a serem executados pelas pessoas responsáveis pela atividade.

b) Responsabilidade

Vendas

c) Atividades

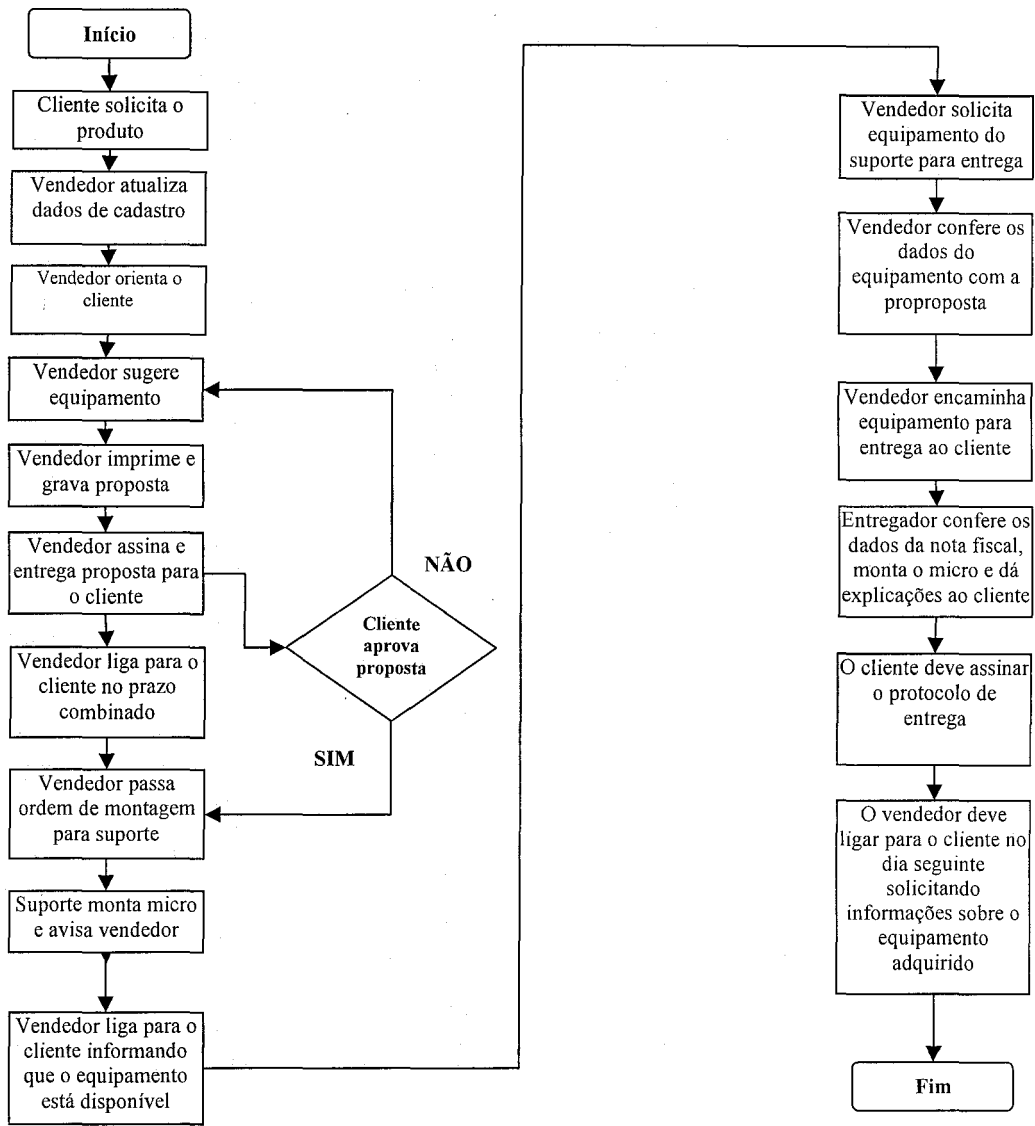
As atividades para efetuar a pesquisa de satisfação de clientes são as seguintes:

1. O cliente solicita produto;
2. O atendente pede o nome do cliente o telefone e anota em ficha de proposta (elaborar ficha de proposta);
3. O atendente solicita informações para o cliente sobre a utilização específica do equipamento a ser adquirido;
4. O atendente orienta o cliente sobre as características específicas dos produtos;
5. O atendente descreve a sugestão de configuração do computador para o cliente documentando a proposta em um documento do Word e salva a proposta com o nome do cliente;

6. O atendente coloca na proposta além dos valores e descrição dos equipamentos, condições de pagamento, validade da proposta, garantia do equipamento, data da entrega.
7. O atendente após efetuar a proposta imprime, assina e entrega para o cliente
8. O atendente anota na proposta, caso não efetue a venda no momento da entrega, uma data provável para retorno.
9. Caso o cliente confirme a aquisição o atendente coloca na proposta o prazo de entrega e imprime mais uma via e envia para a área de montagem do equipamento a ser adquirido;
10. Após concluído o processo de montagem o técnico avisa o vendedor que o equipamento está disponível.
11. Após confirmada a montagem pela área técnica o vendedor liga pra o cliente e programa a entrega.
12. O vendedor solicita o equipamento a ser entregue e efetua uma conferência dos dados de montagem conferindo com a proposta.
13. A entrega do equipamento do cliente é efetuada por um funcionário da empresa no endereço informado.
14. O funcionário que efetuar a entrega deve chegar ao cliente e comprovar para o mesmo a configuração do equipamento adquirido, inclusive, se necessário com informações técnicas.
15. O entregador deve ligar o equipamento e se solicitado deve dar informações técnicas sobre o equipamento.
16. O entregador deve pedir assinatura do cliente no protocolo de entrega.
17. O atendente liga no dia seguinte para o cliente solicitando informações sobre o equipamento o atendimento recebido.

Elaborado por: Vilson Giazioni \_\_\_\_\_ Em: 1/11/2007  
Revisado por: \_\_\_\_\_ Em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_  
Aprovado por: \_\_\_\_\_ Em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**d) Fluxograma do processo**

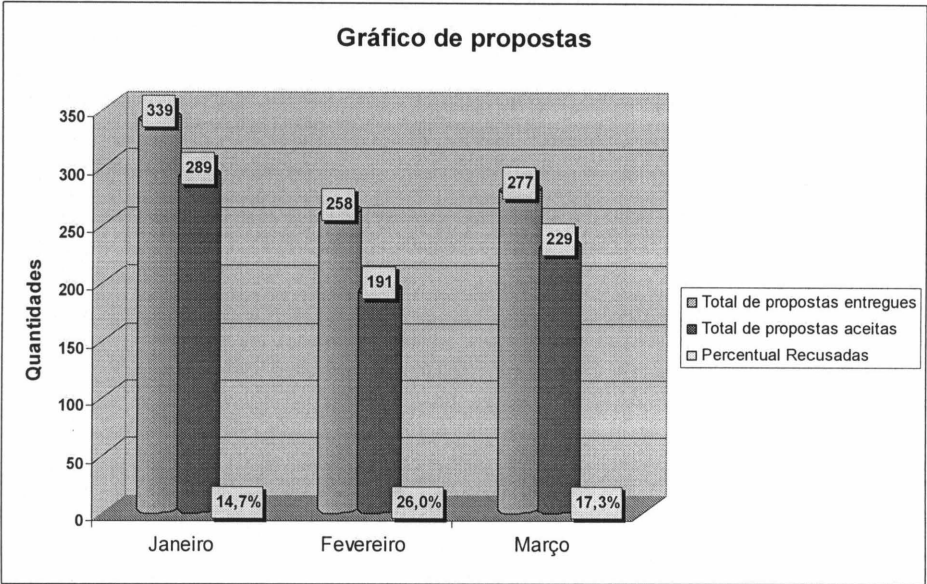


**e) Indicadores a serem implantados:**

Elaboração de formulários para implantação de tabelas com totais de propostas entregues, propostas fechadas e declinadas. Os formulários devem oferecer a possibilidade inspeção de rastreamento das propostas, com o motivo da recusação pelo cliente.



Figura 7 - Modelo de gráfico com indicadores propostas



4.5 Desenvolver indicadores da qualidade

**Ações:** Definir procedimentos operacionais que possam ser mensurados e controlados para a geração de indicadores; pesquisa de satisfação

**Responsabilidade:** Diretoria e todos os colaboradores

**Prazo:** Até janeiro de 2009

Os indicadores da qualidade são ferramentas e mecanismos que são desenvolvidos para mensurar acertos e erros de forma a explicitar situações e responsabilidades com o objetivo de monitoramento e controle.

Para que a implantação de um sistema de gestão da qualidade seja eficaz, é necessária a utilização de indicadores da qualidade, os quais devem mensurar os pontos negativos e transformá-los em oportunidades de melhoria em todas as áreas.

Tabela 5 - Objetivos da qualidade

Objetivo	Responsável	Indicadores	Competência
Pesquisas a satisfação dos clientes	Vendas Suporte técnico	Nível de satisfação dos clientes	Coordenação da qualidade deverá fazer a pesquisa semestralmente
Organização da área de montagem e suporte	Suporte técnico	Indicadores do 5S Mapa de serviços	Comissão interna do 5S deverá mensalmente efetuar auditorias; Os mapas de serviços deverão ser gerados pelo Suporte Técnico
Treinamento e qualificação	Coordenação da Qualidade	% do faturamento investido em treinamentos e educação	A área da contabilidade deverá gerar indicadores de investimento em treinamentos e educação.

4.5.1 Pesquisa de satisfação dos clientes

Com o objetivo de mensurar a qualidade atual oferecida pela empresa aos seus clientes, foi desenvolvido um modelo de pesquisa de satisfação do cliente. O modelo deve ser aplicado e os resultados devem ser utilizados para análise e melhoria dos processos da organização.

Cientes da necessidade de observar os anseios dos clientes, procurando saná-los da melhor forma, os proprietários da Empresa X permitiram a realização de uma pesquisa de satisfação de seus clientes, a qual buscará medir o grau de satisfação dos clientes do provedor em relação ao atendimento e suporte técnico. Então para que se torne possível à realização desta pesquisa, solicitamos a você cliente que responda ao questionário abaixo. Suas respostas serão de grande valia a tentativa de maximizar a satisfação dos clientes da empresa.

Antes de iniciar a resposta ao questionário, pedimos notar como deve mostrar sua opinião:

Grau	5	4	3	2	1
Avaliação	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo

Qual é a sua avaliação sobre os itens a seguir?

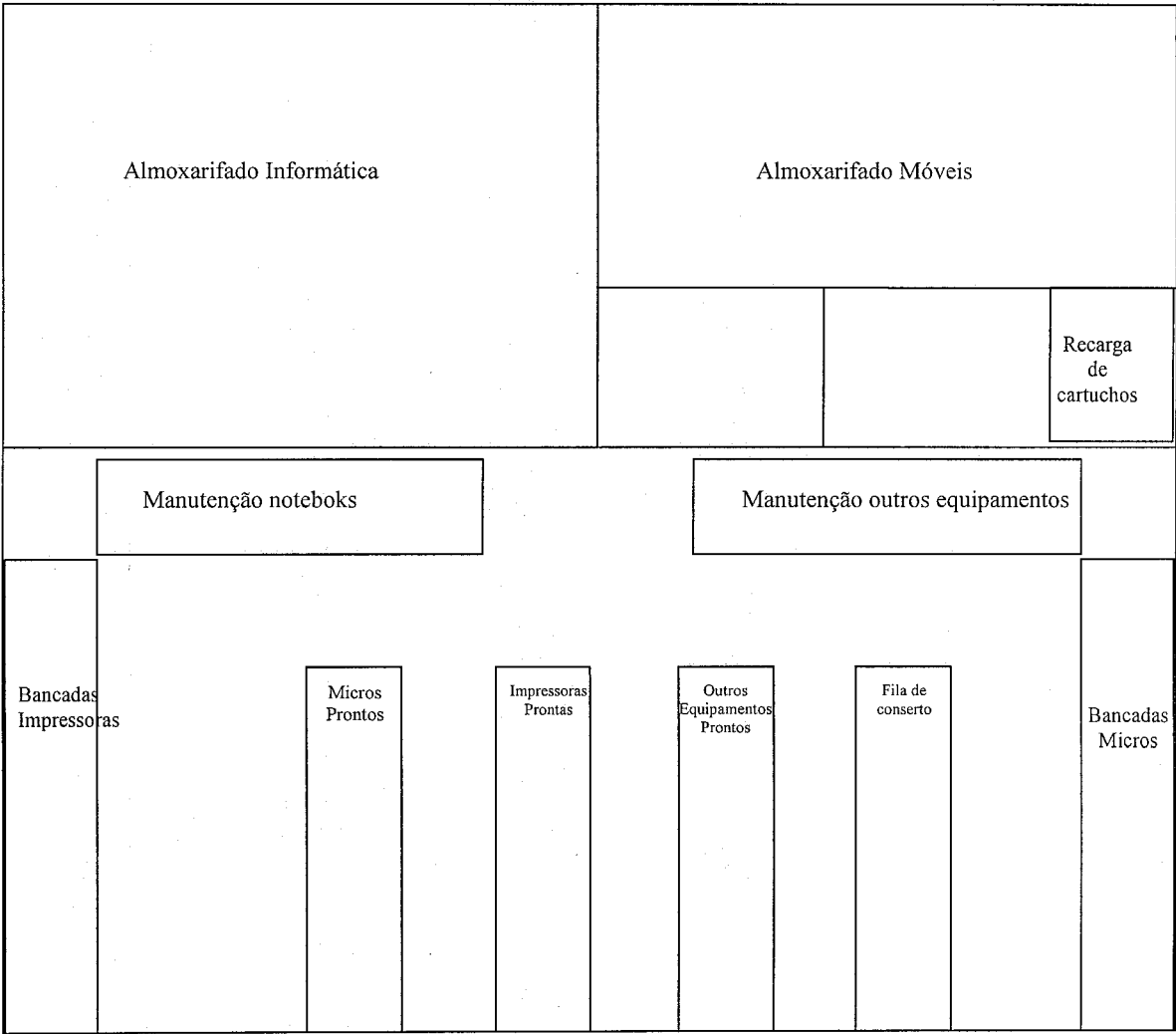
	Marque com um X o grau correspondente a avaliação				
ATENDIMENTO VENDAS	5	4	3	2	1
Cortesia do atendimento					
Agilidade do atendimento					
Presteza no atendimento do telefone					
Facilidade na comunicação					
Comprometimento para a resolução de problemas					
Clareza e objetividade nas informações prestadas					
Eficiência na resolução de problemas					
SUPORTE TÉCNICO	5	4	3	2	1
Pontualidade do técnico					
Presteza no atendimento					
Facilidade na comunicação					
Organização e agilidade nos serviços prestados					
Competência e capacitação dos técnicos					
Tempo gasto para efetuar o suporte					
Qualidade dos serviços executados					
Clareza e objetividade das informações descritas na ordem de serviço					
Valor cobrado pelo suporte					

Na sua avaliação quais são as melhorias a serem incrementadas pela empresa, em relação aos serviços prestados:

4.5.2 Organização da área de montagem e suporte

A empresa deverá organizar a área de estoque de forma a criar um almoxarifado para depositar equipamentos novos de forma sistemática com controle e responsabilidade de uma pessoa específica. Deverá ainda organizar a área de montagem e suporte de forma a distribuir o trabalho de forma sistemática e organizada seguindo o item 6.3 da norma ISO 9001.

Figura 8 - Layout sugerido do almoxarifado e suporte técnico



4.5.3 Treinamento

O item 6.2.2 trata de competência, conscientização e treinamento, na empresa pesquisada, a baixa qualificação técnica dos funcionários exige muitas horas de treinamento em várias áreas, de forma a introspectar individualmente e em equipe, conhecimentos e metodologias que possam ser utilizadas para gerar conscientização para a qualidade em todas as áreas. Deve haver um comprometimento da direção em disponibilizar pelo menos 10 horas mensais para treinamento dos funcionários nos itens listados no cronograma abaixo.

Tabela 6 - Organograma de treinamento para funcionários

Treinamento	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez
Qualidade em serviços												
5S - Implementação												
Organização sistemas e métodos												
Atendimento ao cliente												
Motivação organizacional												

**Ações:** Os treinamentos serão implementados na empresa com pelo menos 10 horas mensais, com a conscientização de todos para os itens planejados, e serão repassados na forma de palestras, vídeos, atividades grupais e gincanas dentro e fora da empresa.

**Responsabilidade:** Diretoria e equipe da qualidade

**Prazo:** Até dezembro de 2008

4.5.4 Mapa de serviços

O item 8.2 da norma ISO 9001 trata de medição e monitoramento, que se faz necessários em todas as áreas da empresa. Destaco implantação de mapas na área de serviços e suporte técnico.

**Ações:** Implantar mapas de serviços a fim de organizar e classificar por tipo de serviço os atendimentos efetuados na área de montagem e suporte técnico. O mapa

fornecerá detalhadamente a quantidade de serviços executados por cada técnico bem como irá demonstrar graficamente as evoluções mensais para análise.

**Responsabilidade:** Equipe da qualidade e todos os colaboradores do setor

**Prazo:** Até janeiro de 2009

Tabela 7 - Modelo de mapa de atendimento

Indicadores da qualidade - Mapa de Serviços - Suporte técnico								Mês		dez/07	
Atividades	Técnico01	Técnico02	Técnico03	Técnico04	Técnico05	Técnico06	Técnico07	Técnico08	Técnico09	Técnico10	Total
Montagem micro novo dektop	12	15	9	12	2	0	8	2	8	6	74
Formatação micro novo desktop	3	2	7	9	20	12	3	7	0	1	64
Formatação notebook	3	4	2	0	6	0	0	0	3	2	20
Formatação micro usado	3	2	7	9	20	12	3	7	0	1	64
Instalação antivírus	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	55
Troca de componentes	5	7	9	3	2	0	8	3	4	6	47
Conserto de monitor	3	2	7	0	0	0	0	0	0	1	13
Conserto de impressora	5	7	9	3	2	0	8	3	4	6	47
Instalação de programas	3	2	7	9	20	12	3	7	0	1	64
Entrega maquina nova	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	55
Visita técnica	5	0	0	0	0	0	0	3	4	6	18
Configuração de modem adsl	0	0	0	0	0	12	0	7	0	1	20
Conserto de no-break	0	0	9	0	0	0	0	3	0	0	12
Conserto de estabilizador	0	0	7	9	0	0	0	0	0	0	16
Conserto de notebook	0	0	0	0	0	0	7	8	9	0	24
Conserto de câmera digital	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	5
Conserto de dispositivos de mídia	0	0	0	9	0	0	3	0	0	1	13
Conserto de telefone	5	0	0	0	0	0	0	3	0	0	8
Conserto de Fax	0	2	0	0	0	0	3	0	0	1	6
Outros serviços	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	55
Retrabalho	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	55
Total de atendimentos	51	56	85	79	92	72	74	85	68	73	735

O mapa de atendimento gera para análise os seguintes gráficos:

Figura 9 - Gráfico do total de atendimentos por técnico

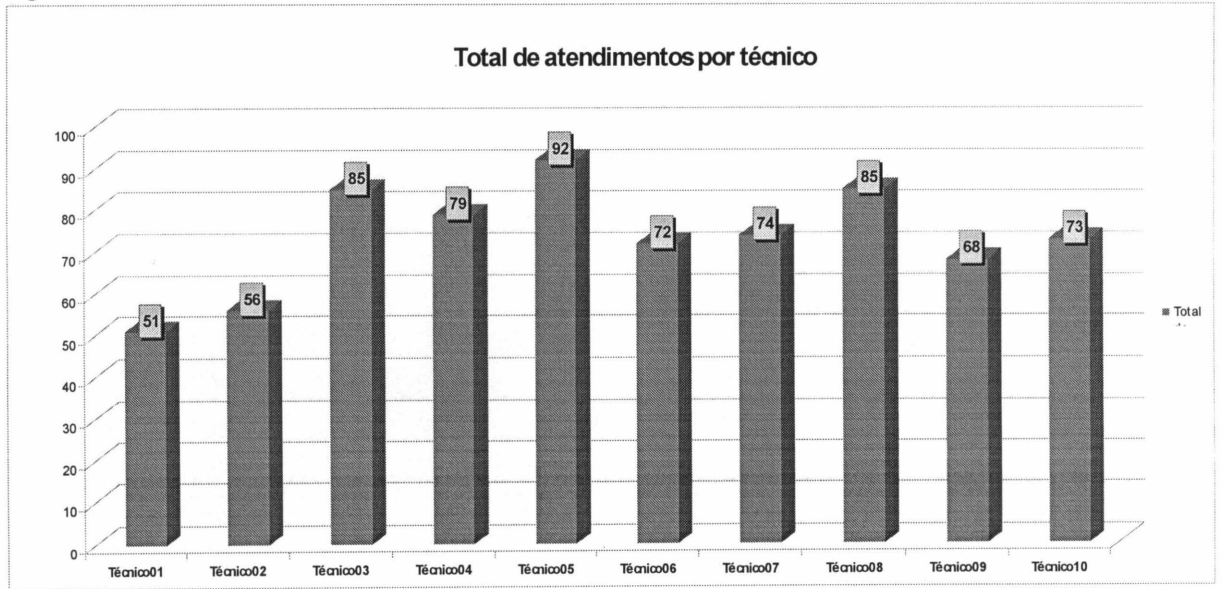
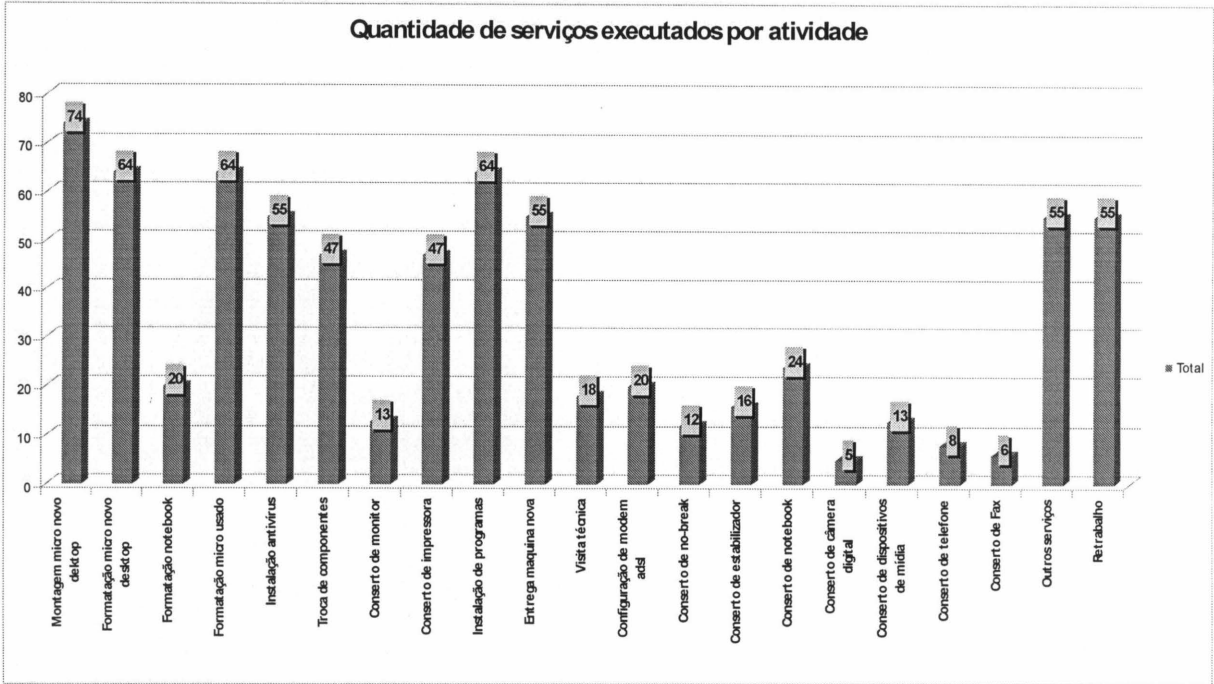


Figura 10 - Gráfico de serviços executados por atividade



Estes gráficos devem ser utilizados para demonstrar para a equipe os números do setor técnico, de forma que todos possam contribuir para a geração de melhoria nos trabalhos executados pela equipe. Os gráficos deverão ser gerados, impressos e comparados com períodos de 30 em 30 dias.

#### 4.6 Outras ações a serem implementadas com relação a ISO

A implementação de normas ISO requerem a utilização de normas, abaixo relacionadas, em caráter estratégico.

- Desenvolvimento e implantação do manual da qualidade da organização seguindo o item 4.2.2 da norma ISO.
- Criação de metas mensais de vendas seguindo as instruções do item 5.4.1 da norma ISO 9001, que fala dos objetivos da qualidade.
- Treinamento e qualificação da equipe de vendas seguindo o item 6.2.2 da norma ISO.
- Organização do arquivo de documentos segundo os itens 4.2.3 e 4.2.4 da norma ISO que trata sobre isso.
- Reuniões semanais para a discussão de problemas e a divulgação interna dos números da qualidade seguindo os itens 7.2 da Norma ISO, que tratam de processos relacionados a clientes.

#### 4.7 Dificuldades a serem sanadas na implementação

De acordo com o diagnóstico realizado, algumas dificuldades ou oportunidades de melhoria foram detectadas as quais relato com as sugestões para implantação:

- Resistência à implantação pela perda da zona de conforto – Este ponto será tratado com a conscientização por meio de palestras, dinâmicas e a utilização de indicadores, demonstrando que se todo mundo trabalhar utilizando os mesmos princípios de qualidade haverá uma melhor aceitação dos produtos e serviços da empresa pelo cliente, e consequentemente um melhor reconhecimento pessoa e profissional de cada integrante da empresa.
- Burocratização de setores para geração de indicadores – Há sempre mais pessoas querendo ajudar que atrapalhar, e acredito que a burocratização aos poucos explicitará em números a realidade do negócio em partes e como um todo, de forma a transparecer internamente quem realmente veste a camisa da empresa.
- Grande número de funcionários com grau de parentesco com o proprietário – Este item será tratado com a conscientização do tratamento igual a todos os funcionários da organização.
- Baixo grau de escolaridade dos funcionários – Incentivo aos funcionários estudarem com o pagamento pela empresa de uma bolsa para um percentual sobre a mensalidade para áreas que requerem qualificação. E outra forma de melhorar a qualidade no futuro é a adoção de um perfil de cargo específico com provas para novas contratações.

Estas dificuldades serão tratadas com a criação de equipes de qualidade envolvendo os funcionários de todos os setores com rodízio de funções, reuniões semanais para discussão de problemas e análise dos indicadores, treinamento com a utilização de vídeos sobre o tema qualidade, bem como a criação de um plano de cargos e salários incentivando a participação em cursos e o interesse pela qualificação profissional.



## 5. CONCLUSÃO

O sistema de gestão da qualidade baseado na norma ISO 9001 aborda elementos que têm como foco a satisfação total do cliente e a melhoria contínua dos processos, produtos e do próprio sistema, pois é um conjunto de todas as atividades de função gerencial, que determinam a política da qualidade, os objetivos e as responsabilidades, e os implementam por meios como o planejamento, o controle e a garantia e melhoria da qualidade.

O modelo proposto foi desenvolvido com o intuito de contribuir para análise e implantação do Sistema de Gestão da Qualidade atuando de forma classificatória, isto é, para posicionar a organização em um determinado nível de trabalho com Gestão da Qualidade e também fornecer um caminho para que as ações de melhorias possam ser desenvolvidas e efetivadas, de forma a concorrerem para o sucesso no Sistema implantado.

O trabalho apresenta na revisão bibliográfica alguns conceitos da qualidade, os quais devem ser analisados, divulgados e introspectados de maneira uniforme dentro da organização, identificando os valores da qualidade que o cliente percebe, contribuindo para o cumprimento das normas, bem como do sucesso da implantação do sistema.

Esse resultado afetou diretamente o autor desse trabalho que possibilitou a ampliação dos conceitos sobre qualidade e sua evolução no decorrer do tempo, desde os mais tradicionais até os mais modernos, definidos em função do conhecimento adquirido.

O objetivo geral foi atingido pois a tarefa de estabelecer a análise de um modelo para implantação de um sistema de Gestão da qualidade baseado em normas ISO 9001 para micro empresas prestadoras de serviço foi alcançado de forma potencial, pois demonstra de forma clara que se deve inicialmente fazer uma pesquisa exploratória acompanhando o dia-a-dia da empresa por um determinado período a fim de levantar dados e informações que se deve saber para implantar tal sistema.

Os objetivos específicos foram atingidos da seguinte forma:

1- Foram identificadas e listadas referências bibliográficas sobre a gestão da qualidade, ISO 9001. Foram verificados indicadores que auxiliam na avaliação da manutenção do Sistema da Qualidade, principalmente os observados na organização;

2- Após a pesquisa bibliográfica foram desenvolvidos dois questionários para levantamento de dados em uma empresa pesquisada com a atividade de prestação de serviços.

3 - Os requisitos da NBR ISO 9001 foram interpretados para aplicação na empresa modelo facilitando seu entendimento. Foi apresentado e um plano de ação para implantação do sistema de Gestão da Qualidade na empresa modelo.

As recomendações propostas visam a continuidade desse trabalho, no sentido de consolidá-lo e servir de referência para a avaliação dos Sistemas da Qualidade em empresas prestadoras de serviços.

Conclui-se ainda que todas as empresas devem ser minuciosamente preparadas para a implantação de sistemas de gestão da qualidade, sendo que pelo tamanho da empresa, as vezes a burocracia pode atrapalhar alguns processos. Outro fator relevante é a qualificação no momento da contratação, sendo que numa micro empresa, as novas contratações são efetuadas sem critério algum, fazendo com que a organização contrate pessoas despreparadas para determinadas áreas, ocasionando um longo tempo de aprendizado causando muitas falhas em processos importantes.

Vale ressaltar ainda que existe um momento em que uma micro empresa com alguns poucos funcionários deixa de ser pequena para se tornar um negócio maior, exigindo monitoramento e controle em todas as áreas. Um sistema de gestão da qualidade contribui em todos os aspectos para a organização e melhoria na condução da empresa como um todo, além de posicionar a organização de forma positiva no mercado em que está inserida.

O trabalho foi orientado para implantação seguindo o plano da ISO 9001. Do modelo proposto pode-se concluir:

- A empresa vai ter ganhos para o dono da empresa com a implantação do sistema, pois poderá ver acontecer transformações internas e externas com relação a clientela, e principalmente com a maior geração de lucros com a eliminação do desperdício de tempo.

- O proprietário da empresa terá mais tempo para atender melhor seus clientes, pois seus colaboradores desempenharão suas tarefas de forma a serem controlados por seus supervisores e indicadores.
- O dono da empresa fará uma reunião semanal com seus supervisores juntamente com a coordenação da qualidade para correção de desvios.
- Com o sistema implantado a empresa irá oferecer melhor qualidade de vida para seus funcionários, devido a padronização de processos e métodos de execução de tarefas e geração de controles.
- O sistema irá auxiliar na implantação de um plano de cargos e salários, contribuindo para o crescimento profissional dos funcionários.
- A empresa irá explicitamente oferecer qualidade para o cliente.
- O sistema de Gestão da Qualidade favorece o desenvolvimento do planejamento estratégico, motivando a organização a conquistar a certificação da qualidade;

Os planos de ações apresentados, são sugestões para a diretoria implementar e aprimorar os indicadores para que se tornem base de futuras decisões gerenciais, suprimindo as deficiências detectadas. Pelo diagnóstico observou-se que a empresa pesquisada preocupa-se mais com a quantidade do que com a qualidade. Os resultados demonstram que a organização deve programar suas ações para poder crescer frente ao consumidor com segurança, utilizando todas as ferramentas que contribuam para a satisfação de seus clientes.

Para a implantação de um sistema de gestão da qualidade as empresas devem levar em conta o seu tipo de negócio e a sua cultura organizacional. Deve-se levar em consideração que a esta implantação é um processo de mudanças, que envolve conscientização, investimento, envolvimento e gerenciamento para assegurar que, durante a implantação não sejam encontradas muitas barreiras e que no final se obtenha o sucesso e os benefícios desejados.

Com os resultados desse trabalho foi possível concluir que para o sucesso da implantação de um sistema de gestão da qualidade, é importante

que a empresa inicie por uma sistemática bem definida de planejamento, com o apoio da alta direção, levando em conta todas as informações e recursos necessários, considerando principalmente a cultura organizacional e os aspectos relacionados à preparação, conscientização, mobilização e capacitação das pessoas envolvidas no processo, a fim de obter maior envolvimento e comprometimento, e conseguir o sucesso no processo de implantação e a garantia da manutenção de melhorias.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar seus clientes**. São Paulo. Ed Pioneira. 1992.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. Certificação. Disponível em <<http://www.abnt.org.br/certificacao.htm>>. Acesso em 20/10/2007.

BENDADUPI N. & BERRY. L. L. **“Customers Motivations for Maintaining Relationships with Service Providers”**. Journal of Retailing, Spring. 1997.

BERRY, Leonard L. **Descobrimos a essência do serviço: os nove geradores de sucesso sustentável nos negócios**. Rio de Janeiro. Qualitymark. 2001.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC. Controle da Qualidade Total (no estilo Japonês)** Rio de Janeiro. Bloch Editores, 3ª ed. 1992.

CARPINETTI, Luiz. César Ribeiro. **Gestão da Qualidade – A fábrica do futuro**. Ed. São Paulo. 2000.

DEMING, W. Edwards; **Qualidade: A revolução da Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro. Saraiva. 1990.

FEIGENBAUM, Armand V. **Controle da Qualidade**. Rio de Janeiro. Makron Books. 5ª ed. 1994.

GIL, Antonio de Loureiro. **Auditoria da Qualidade**. São Paulo. Editora Atlas, 3ª ed. 1999;

GUGLIELME, Francisco. **Questão de Qualidade. Pequenas Empresas Grandes Negócio**. Revista PEGN, Publicação nº 163, agosto de 2002.

HENRY, Craig Douglas. **Is customer loyalty a pernicious myth?** Journal Business Horizons, 2000.

INPE (Instituto de Pesquisas Espaciais) **Engenharia de Sistemas: Planejamento e Controle de Projetos**. Petrópolis: Editora Vozes. 2a Ed. 1972.

ISO. The ISO System. Disponível em <<http://www.iso.org>> . Acesso em outubro de 2007.

JOHNSON, M. D. EDVARDSON, B. GUSTAFSSON, A, STRANDVIK, Tore. **The effects of satisfaction and loyalty on profits and growth: products versus services**. Total Quality Management. 2001.

JURAN, J.M. **A Qualidade desde o projeto**. São Paulo: Editora Pioneira, 1992.

KAPLAN, Daniel I.; RIESER. Carl. **Qualidade Total na prestação de serviços: como aprimorar as práticas gerenciais adotando a melhoria contínua**. São Paulo. Ed Nobel. 1996.

LAMBERT, Douglas M. **Fundamentals of logistics management**. Chicago. Irwin/McGraw-Hill, 1998.

LIN, Binshan and DARLING, John. **A processual anlysis of customer service training**. The journal of services marketing, vol. 11. 1997.

LOBOS, Julio. **Qualidade! Através das pessoas**. São Paulo. J. Lobos. 1993.

LOVELOCK, Christopher, WRIGHT, Lauren. **Serviços de Marketing Gestão**. São Paulo. Editora Saraiva, 2006.

MARTINS, Simone. **Sistema de qualidade em pequenas empresas. Gestão de Qualidade** (Curso de Gestão de Processos Industriais). Campinas 2002. Trabalho não publicado.

PALLADINI, Edson Pachecco. **Gestão da Qualidade**. São Paulo, Editora Atlas, 2ª ed. 2004.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A.; BERRY, L. L. **A conceptual Modelo of Serfice Quality and Its Implications for Future Reserarch**. Journal or Marketing, 1985.

TÉBOUL, James. **A era dos serviços: uma nova abordagem de gerenciamento**. São Paulo. Qualitymark, 1999.

## ANEXOS



## Anexo 1

### QUESTIONÁRIO PERFIL DA EMPRESA

Perguntas que devem ser respondidas pela direção da empresa:

- 1) A quanto tempo a empresa atua?
- 2) Qual o segmento de mercado?
- 3) A empresa possui missão?
- 4) Que tipo de produtos ou serviços a empresa comercializa?
- 5) Qual é o carro chefe da empresa atualmente?
- 6) A empresa está setORIZADA? De que forma?
- 7) A empresa possui um organograma definido e conhecido por todos?
- 8) De que forma a empresa fornece qualidade para o cliente nos serviços prestados?
- 9) A empresa possui documentos e registros para apoiar a operação eficaz e eficiente dos processos da organização em todos os setores?
- 10) Qual é o fator relevante de sucesso de sua empresa?
- 11) A empresa possui algum sistema de gestão da qualidade total ou parcial?
- 12) A empresa tem muitos problemas internos? Enumere-os.
- 13) A empresa planeja melhorias visíveis a curto, médio e longo prazo?
- 14) Como você considera a visão de futuro da organização?
- 15) Como a empresa gerencia recursos humanos?
- 16) Como você considera a qualidade entre os seus colaboradores na organização?
- 17) A empresa possui objetivos claros que traduzem a política da qualidade e metas mensuráveis?
- 18) Quais são os setores mais problemáticos de sua organização?
- 19) O que você acha da implementação de mudanças na organização?
- 20) O que você acha da reação dos seus colaboradores na implementação de mudanças organizacionais?
- 21) As responsabilidades estão estabelecidas e comunicadas em cada setor para as pessoas na organização?
- 22) A empresa possui um sistema eficiente de comunicação interna?
- 23) O que você acha necessário para melhorar o desempenho da organização?

- 24) Você acha que utiliza os recursos de maneira correta e ordenada na organização?
- 25) Como você vê a competência das pessoas na organização? Ela é adequada às necessidades atuais e futuras?
- 26) Em sua opinião, a empresa assegura que o pessoal seja consciente quanto à pertinência e importância de suas atividades e de como elas contribuem para alcançar os objetivos do negócio como um todo?
- 27) Como a empresa dispõe de um processo para motivar os funcionários a alcançar os objetivos da organização?
- 28) Como a empresa promove aos funcionários, capacitação, conhecimentos e habilidades a fim de melhorar a competência dos mesmos?
- 29) Como a organização assegura que a infra-estrutura é apropriada para atingir os objetivos da organização?
- 30) Como a organização assegura que o ambiente de trabalho promove a motivação, satisfação, desenvolvimento e desempenho das pessoas?
- 31) Como a organização planeja e desenvolve os processos necessários para a realização do produto?
- 32) Como a organização definiu os processos relacionados ao cliente para assegurar a consideração de suas necessidades?
- 33) Como a empresa assegura que os requisitos dos serviços são analisados criticamente antes de assumir um compromisso com o cliente?
- 34) Como são administrados na prática os processos de serviços e desenvolvimento, incluindo a definição de requisitos e desenvolvimento e a obtenção de resultados planejados?
- 35) A empresa possui certificação de fornecedores?
- 36) A empresa possui um sistema de gerenciamento para controle de aquisições de insumos?
- 37) A empresa possui um sistema de homologação ou certificação de produtos adquiridos?
- 38) A empresa possui um sistema de gerenciamento para controle de aquisições de serviços?
- 39) A empresa possui um sistema de gerenciamento de Vendas?
- 40) A empresa possui um sistema de gerenciamento de garantias?

- 41) A empresa possui um sistema de verificação de etapas de execução de serviços?
- 42) A empresa possui um sistema de verificação da satisfação do cliente?
- 43) A empresa possui um canal de reclamação do cliente?
- 44) A empresa possui um sistema de registro de não conformidades?
- 45) A empresa disponibiliza de informações financeiras e contábeis documentadas para avaliação do passado.
- 46) A empresa possui indicadores de qualidade?

## ANEXO 2

### QUESTIONÁRIO – AVALIAÇÃO INTERNA

1. Seu nome completo
2. Sua data de nascimento
3. Seu grau de escolaridade
4. Qual sua data de admissão na empresa?
5. Qual o setor que você trabalha?
6. Qual o seu cargo ou função?
7. A quem você é subordinado?
8. Descreva todas as atividades que executa dentro da empresa.
9. Descreva todas as deficiências que encontra no seu dia-a-dia para executar as suas tarefas.
- 10 Descreva suas sugestões para melhorias no trabalho no seu cargo ou setor.
11. Você recebeu algum tipo de treinamento para executar as tarefas acima descritas.
12. Se recebeu treinamento, em sua opinião, o treinamento foi o suficiente para desempenhar um bom trabalho?
13. Você percebe retrabalhos no seu dia-a-dia dentro da empresa.
14. Se percebe porque acha que eles acontecem?
15. Em sua opinião qual é a principal atividade da empresa?
16. Você acha que a empresa onde trabalha oferece qualidade em serviços?
17. Você acha que todas as pessoas que trabalham na empresa estão bem preparadas para desempenhar suas tarefas? Comente.
- 18 A empresa tem algum tipo sistema de acompanhamento de atendimento ao cliente? Sem tem, você acha que o sistema atende às necessidades internas e externas?
- 19 Faça um elogio para a empresa em que trabalha, fale de algo que ela tem de melhor, em sua opinião.
- 20 Faça uma crítica para a empresa em que trabalha, fale de algo que é negativo, em sua opinião.

### ANEXO 3

#### CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO – SEIRI (Utilização)

Item	Nota				
	1	2	3	4	5
Acúmulo de materiais nas mesas e superfícies horizontais	<b>Não há</b> evidências de preocupação em não deixar acumular materiais	Mesmo com a justificativa de que o acúmulo de materiais é temporário; <b>ainda há</b> bastante quantidade	<b>Há materiais</b> sobre mesas e superfícies horizontais, porém sem causar má impressão	<b>Há poucos materiais</b> , porém alguns sem identificação	Os poucos materiais existentes encontram-se identificados
Materiais largados em cantos de parede, em cima de armários ou em outras superfícies horizontais	Observa-se <b>despreocupação</b> em definir destino de vários materiais	<b>Há justificativa</b> de que os materiais largados serão descartados, <b>mas não estão identificados</b>	<b>Há poucos materiais</b> largados, porém não causam transtornos	<b>Há alguns materiais</b> largados, porém com identificação	Não há materiais largados
Materiais similares em um mesmo local	Observam-se <b>vários materiais</b> similares muito próximos, e às vezes sob responsabilidade de uma mesma pessoa, com pouco nível de utilização	Apesar das justificativas, <b>ainda é evidente</b> a não-otimização de recursos	<b>Algumas pessoas</b> ainda mantêm materiais similares	<b>Há poucos materiais</b> similares em um mesmo ambiente	Não há materiais similares em um mesmo ambiente. Os que existem tem um alto grau de utilização
Materiais sem utilização	<b>Muitos materiais</b> que não tem mais utilização estão mantidos, <b>sem plano</b> evidente de descarte	<b>Muitos materiais</b> sem utilização são mantidos, <b>porém há um plano</b> para descarte	São mantidos materiais utilizados com <b>baixa frequência</b>	<b>Algumas pessoas</b> ainda mentem poucos materiais sem utilização, ou materiais usados com <b>baixa frequência</b>	Todos os materiais mantidos são utilizados com frequência

## CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO – SEITON (Ordenação)

Item	Nota				
	1	2	3	4	5
Empilhamento de materiais	<b>Há bastante</b> materiais empilhados	<b>Há muitos</b> materiais sobre os outros, porém, <b>alguns</b> já estão sendo devidamente identificados	<b>Há poucos</b> materiais sobre os outros. Em locais fechados a ordenação ainda é <b>deficiente</b>	Em locais abertos não há empilhamento de materiais. Nos locais fechados, <b>há poucos</b> materiais empilhados	Todos os materiais são ordenados de forma que o acesso a um deles não desordena os demais
Falta de identificação de materiais	<b>A grande maioria</b> dos materiais não está identificada. A identificação não é funcional para os que aí estão colocados	Apesar de muitos materiais terem identificação, a mesma <b>não é funcional</b>	<b>A grande maioria</b> dos materiais está identificada. Mas <b>não existe uma padronização</b>	Só não estão identificados com padronização <b>alguns materiais</b> de uso individual (mas de propriedade da organização)	Todos os materiais estão identificados obedecendo a um padrão estabelecido
Falta de sinalização à distância	<b>Não há</b> sinalização que facilite o acesso que está sendo procurado	<b>Há pouca</b> sinalização para facilitar o acesso	<b>Há sinalização</b> para o acesso ao que está sendo procurado, mas ainda <b>não é funcional</b>	<b>Há uma sinalização</b> padronizada, mas <b>ainda exige alguns esforços</b> para o acesso, principalmente por pessoas que não pertencem ao ambiente	Há um sistema de sinalização que permite o acesso imediato ao que está sendo procurado. O sistema utiliza cores e símbolos e preocupa-se com as pessoas que não pertencem ao ambiente
Lay-out inadequado	A forma de distribuição dos recursos <b>promove o desperdício</b> de contato entre as pessoas	<b>Há uma preocupação</b> em otimizar os recursos, mas a sua forma de distribuição ainda é <b>deficiente</b>	O ambiente como um todo tem uma <b>boa distribuição</b> de recursos. Porém, ainda é <b>dificultado</b> o relacionamento entre as pessoas de níveis ambientes diferentes	<b>Somente dentro</b> de móveis e utensílios a distribuição de recursos está sendo executada	A disposição de recursos facilita o acesso rápido, sem desgaste, e promove uma aproximação entre pessoas de níveis diferentes e ambientes diferentes

## CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO – SEISO (Limpeza)

Item	Nota				
	1	2	3	4	5
Sujeira acumulada	<b>Não há preocupação</b> com a limpeza de todo o ambiente	Os locais de pouco uso estão com <b>sujeira acumulada</b>	<b>Há sujeira</b> acumulada apenas em locais de <b>difícil acesso</b>	<b>Há pouca</b> sujeira apenas em locais de <b>difícil acesso</b>	Não há sujeira acumulada em nenhum local do ambiente
Sistemática da limpeza	<b>Não há</b> uma frequência definida e/ou adequada para a limpeza de nenhum tipo de sujeira	<b>Não há</b> uma frequência definida e/ou adequada para a limpeza para <b>vários tipos de sujeira</b>	<b>Não há</b> uma frequência definida e/ou adequada para a limpeza apenas para <b>um ou outro tipo de sujeira</b>	<b>Há</b> uma frequência definida e adequada para a limpeza de todo tipo de. A sistemática <b>não inclui</b> , por escrito, todos os locais de difícil acesso.	Há uma frequência definida e adequada para a limpeza de todo tipo de sujeira. A sistemática inclui, por escrito, todos os locais de difícil acesso.
Paredes e pisos sujos	Os pisos e paredes <b>encontram-se</b> sujos e desgastados, podendo provocar acidentes	<b>Alguns pontos</b> do piso e das paredes encontram-se sujos e/ou desgastados	<b>Poucos pontos</b> de sujeira em pisos e paredes. Não há desgastes.	<b>Há pouca sujeira</b> em locais de circulação	Os pisos e paredes estão totalmente limpos. Não há nenhum ponto de sujeira
Depósitos de descartes cheios e/ou em quantidade insuficiente	<b>Há poucos</b> depósitos para descartes de materiais; os que existem <b>estão cheios</b>	Os depósitos existentes <b>não estão cheios</b> , mas <b>não há</b> uma distribuição adequada	<b>Há uma boa distribuição</b> de depósito de descarte, mas <b>não há preocupação</b> na separação de materiais	Os depósitos de descarte <b>estão distribuídos adequadamente</b> , estimulando a separação de materiais. <b>Há alguma deficiência</b> na frequência de retirada e/ou nas condições de higiene do setor	Os depósitos de descarte estão distribuídos, sinalizados, classificados, conservador e facilitam o seu esvaziamento. Os seus arredores não sofrem nenhum tipo de influência negativa pela sua presença

## CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO – SEIKESTU (Asseio)

Item	Nota				
	1	2	3	4	5
Elaboração de rotinas do 5S e sistemática de reconhecimento	<b>Não há rotinas</b> do 5S. A prática é aleatória	<b>Algumas rotinas</b> são estabelecidas, mesmo assim <b>só para algumas equipes</b>	<b>São estabelecidas rotinas</b> para toda a equipe. <b>Não há</b> sistemática de reconhecimento	A sistemática de reconhecimento <b>não foi oficializada</b>	Não há sujeira acumulada em nenhum local do ambiente
Realização de campanhas, reuniões e outros eventos	Após o lançamento do 5S, <b>nenhuma campanha ou evento</b> foi realizado	<b>Alguns eventos</b> de 5S foram realizados, mas <b>sem promover resultados</b>	Foram realizadas <b>algumas campanhas</b> e/ou eventos relacionados ao 5S. <b>Alguns ganhos</b> foram evidenciados	<b>Há uma programação</b> de eventos e/ou campanhas relacionadas ao 5S. <b>Algumas não estão sendo cumpridas</b>	Há uma programação de eventos, campanhas e reuniões relacionadas ao 5S. /todas estão sendo cumpridas e com ganhos significativos
Elaboração de planos, listas de pendência	<b>Não há planos</b> para eliminação de anormalidades	<b>Há algumas</b> listas de pendências, porém <b>não há definições</b> de prazos e responsabilidade	<b>Há listas</b> de pendências com definições de prazos e responsabilidade, porém <b>estão desatualizadas</b>	As listas de pendências <b>estão atualizadas</b> , porém <b>sem frequências estabelecidas</b>	As listas de pendências estão atualizadas e identificadas com as frequências estabelecidas
Exploração de controle visual	<b>Não há evidência</b> de controle visual. Há dificuldades para detectar o controle das coisas	<b>Há algumas</b> formas de promover visualmente o controle das coisas. Porém são <b>esporádicas</b> e oriundas de iniciativas isoladas	O controle visual <b>está presente</b> em boa parte do local de trabalho, embora <b>não seja muito operacional</b>	<b>Muitas pessoas</b> já desenvolveram seus controles visuais. Porém <b>não há padronização</b> nem utilização de cores. O controle ainda não é em tempo real	Há controle visual em todos os ambientes e compartimentos. A utilização de cores e o controle de tempo real já estão em planejamento e operação



## CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO – SHITSUKE (Disciplina)

Item	Nota				
	1	2	3	4	5
Cumprimento de rotinas do 5S e	<b>Nenhuma</b> rotina do 5S é cumprida	<b>Apenas algumas</b> rotinas são cumpridas. Mesmo assim só por <b>algumas pessoas</b> ou equipes	As rotinas do <b>5S são cumpridas</b> . Porém ainda <b>há necessidade</b> da participação da liderança oficial para que aconteçam	<b>Todas as rotinas</b> do 5S são cumpridas, sem necessitar de imposições. Porém <b>alterações nas rotinas</b> não são sugeridas pelas pessoas de todos os níveis	As pessoas de todos os níveis cumprem rigorosamente as rotinas estabelecidas e participam ativamente para sua criação ou revisão
Pontualidade	<b>Há uma acomodação</b> generalizada com relação a pontualidade	Apesar de haver uma preocupação, a <b>impontualidade ainda é alta</b>	<b>A maioria dos compromissos</b> assumidos é cumprida. As reuniões e encontros ainda se iniciam com um <b>tempo de tolerância</b>	<b>Todos os compromissos</b> assumidos são cumpridos pontualmente. <b>Poucas pessoas</b> continuam impontuais	Todas as pessoas têm um forte compromisso com a pontualidade. Todos os relógios estão acertados e as reuniões são iniciadas pontualmente
Guarda de objetos em locais definidos	<b>Muitos objetos</b> ainda são guardados ou largados em locais inadequados	<b>Alguns objetos</b> são guardados inadequadamente. <b>Muitos não são recolocados</b> na posição prevista em boas condições físicas	<b>A maioria dos objetos</b> é guardada inadequadamente. <b>Alguns</b> que não estão em boas condições físicas são afastados dos demais	As listas de pendências <b>estão atualizadas</b> , porém <b>sem frequências estabelecidas</b>	As listas de pendências estão atualizadas e identificadas com as frequências estabelecidas

ANEXO 4

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DOS 5S

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DOS 5S					
Local		Responsável pelo local	Avaliador	Assinatura	Data
5S	Objeto da avaliação		Como verificar	Nota (1 a 5)	Obs
S E I R I	Materiais necessários e desnecessários se confundem		Acúmulo de materiais nas mesas e superfícies horizontais		
	Recursos são tratados sem a devida importância		Materiais largados em cantos de parede, em cima de armários ou em outras superfícies horizontais		
	Não há otimização do uso do recurso		Objetos similares em um mesmo local		
	Os recursos disponíveis não são utilizados		Materiais sem utilização		
	PADRÃO DO SEIRI (%) Somar as notas, dividir por 20 e multiplicar por 100				
S E I T O N	Guarda de materiais dificulta acesso e promove permanentemente a desordem		Empilhamento de materiais sobre os outros		
	Guarda de materiais aumenta tempo de acesso		Falta de identificação dos materiais		
	Localização com dificuldade		Falta de utilização		
	Disposição de compartimentos e objetos prejudica o acesso a eles		Layout inadequado		
	PADRÃO DO SEITON (%) Somar as notas, dividir por 20 e multiplicar por 100				
S E I K E T S U	Políticas sistemáticas 5S		Elaboração de rotinas do 5S e sistemática de reconhecimento		
	Preocupação com o treinamento		Campanhas ou reuniões do 5S		
	Preocupação com solução de problemas		Elaboração de planos e listas de pendência		
	Acesso rápido as informações e recursos		Exploração do controle visual		
	PADRÃO DO SEITON (%) Somar as notas, dividir por 20 e multiplicar por 100				
S H I T S U K E	Relaxamento com a higiene		Cumprimento de rotinas do 5S		
	Não há otimização de uso do recurso		Pontualidade		
	Ambiente físico desagradável		Guarda de objetos em locais definidos		
	PADRÃO DO SEISO (%) Somar as notas, dividir por 20 e multiplicar por 100				
Padrão atual (%) Dividir o total de pontos por 75 e multiplicar por 100		Padrão anterior (%)		Evolução (%) Diminuir a pontuação anterior, dividir o resultado pela pontuação anterior e multiplicar por 100	
<div></div>		<div></div>		<div></div>	